

Evaluación de Procesos del Programa de Abasto Rural

En su Mecánica de operación en localidades y zonas
urbanas atendidas con
Tienda Comunitaria y Tienda Móvil DICONSA

Dr. José María Salas González

Coordinador Operativo de la Evaluación

Abril, 2018



DICONSA

Directorio

DICONSA	Universidad Autónoma Chapingo
Orlando Olguín Miranda Director General	José Sergio Barrales Domínguez Rector
Aureo Zagal Flores Director de Desarrollo	Edgar López Herrera Director General Académico
Lino Avila Núñez Director de Comercialización	Elida Treviño Siller Directora General del Patronato Universitario
Cosme Olivares Maya Dirección de Finanzas	Manuel Galicia Reyes Coordinador de la Unidad Gestora de Servicios Tecnológicos
Luis Daniel Ojeda Ochoa Dirección de Operaciones	
Benjamín Cervantes Albarrán Dirección de Administración y Recursos Humanos	
Carlos Arturo Aguirre Islas Órgano de Control Interno	

Equipo técnico DICONSA

Carlos Miguel Ricárdez Mendoza Gerente de Evaluación
Daniel A. Miguel Juárez Subgerente de Evaluación
Silvana Monserrat García Carrillo Coordinadora de Evaluación
Rafael Ortiz Amaya Coordinador Especializado PAR
Juan Campos Manzano Profesionista Especializado PAR
Alberto Espinoza Martínez Técnico

Equipo técnico Universidad Autónoma Chapingo

José Luis Romo Lozano Coordinador General de la Evaluación	
José María Salas González Coordinador Operativo de la Evaluación	
Consultores	
Leticia Myriam Sagarnaga Villegas	María Elena Vera Villagrán
José Adolfo Zepeda Zepeda	Laura Leticia Vega López
Diseño de muestra y análisis estadístico	
Paulino Pérez Rodríguez	Sergio Pérez Elizalde

Siglas y Acrónimos

Sigla	Significado
AD	Almacén DICONSA
AGEB	Áreas Geo Estadísticas Básicas
APC	Agricultura por contrato
APF	Administración Pública Federal
ASM	Aspecto Susceptible de Mejora
AT	Anexo Técnico para la evaluación del PAR
BD	Base de datos del PAR
CA	Comité de Abasto
Canasta Básica DICONSA	Subconjunto de 22 productos prioritarios para la atención de las poblaciones beneficiadas del PAR que forman parte del Catálogo General de Productos DICONSA, publicados en las Reglas de Operación del Programa de Abasto Rural
CCA	Consejo Comunitario de Abasto
CGCS	Coordinación General de Comunicación Social
CNCH	Cruzada Nacional Contra el Hambre
COA	Componente de Abasto
COFEMER	Comisión Federal de Mejoras Regulatorias
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
COPE	Componente Programas Especiales
CT	Capital de Trabajo
DGEMPS	Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales de la SEDESOL
DICONSA	DICONSA S.A. de C.V.
DO	Dirección de Operaciones
EEE	Entidad Evaluadora Externa
ET	Encargado de Tienda
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GS	Gerente de Sucursal
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
JA	Jefe de Almacén
LICONSA	Empresa de participación estatal mayoritaria, industrializa leche de alta calidad y la distribuye a precio subsidiado
MAM	Modalidad de Abasto Móvil
MAR	Modalidad de Abasto Rural
MAU	Modalidad de Abasto Urbano
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Matriz de Marco Lógico
MO	Manual de Organización
MPPAD	Manual de Políticas y Procedimientos de Almacenes DICONSA
MPPOTC	Manual de Políticas y Procedimientos para la Operación de Tiendas Comunitarias
OC	Oficinas Centrales

Evaluación de Procesos del Programa de Abasto Rural
Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
Tienda DICONSA y Tienda móvil DICONSA

Sigla	Significado
OTM	Operador de Tienda Móvil
PAE	Programa Anual de Evaluación
PES	Programas Especiales
PAR	Programa de Abasto Rural
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda
PAT	Programa Anual de Trabajo
PbR	Presupuesto basado en resultados
PIMP	Programa Institucional de Mediano Plazo
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018
POA	Programa Operativo Anual
Programa	Programa de Abasto Rural
PSDS	Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018
ROP	Reglas de Operación del Programa
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIAC	Sistema Institucional denominado Sistema Integral de Almacenes Comunitarios.
SIF	Sistema Integral de Finanzas
SINTRA	Sistema Integral de Transporte
SIRH	Sistema de Integral de Recursos Humano
SRIT	Sistema de Reposición de Inventarios en Tiendas
SO	Supervisor Operativo
SU	Sucursal
TC	Tienda comunitaria
TE	Tienda Estratégica
TC	Tienda Comunitaria
TM	Tienda Móvil
TR	Términos de Referencia de la Evaluación
UACH	Universidad Autónoma Chapingo
UGST	Unidad Gestora de Servicios Tecnológicos
UO	Unidad Operativa
USC	Unidad de Servicios a la Comunidad
ZAP	Zonas de Atención Prioritaria
ZR	Zonas Rurales
ZU	Zonas Semiurbanas y Urbanas

Contenido

Resumen ejecutivo	1
Presentación.....	22
1. Capítulo. El Programa de Abasto Rural (PAR)	24
1.1. Descripción general del PAR.....	24
Objetivo General del PAR	25
Objetivo Específico del PAR.....	25
Población Potencial y Población Objetivo.....	25
Cobertura del Programa.....	26
Apoyos que se otorgan	26
1.2. Descripción particular de las modalidades del PAR: TC en localidades y ZU y TC Móviles DICONSA en localidades y ZU	27
Instancia ejecutora y normativa.....	27
Promoción del Programa para la Apertura de TC.....	27
Adquisición de Bienes para Comercializar	28
Venta de Productos.....	28
Operación de TC.....	29
Oferta de Servicios Adicionales al Abasto	29
Promoción de la Participación Comunitaria	29
Tiendas Móviles	30
1.3. Entorno actual de la operación del PAR	31
Presupuesto DICONSA.....	31
Ventas totales DICONSA	33
Estructura organizativa DICONSA	35
Estructura operativa	35
2. Capítulo 2. Objetivos y alcance de la evaluación, diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	37
2.1. Objetivos de la evaluación.....	37
2.1.1. Objetivo general.....	37
2.1.2. Objetivos específicos	37
2.2. Alcances de la evaluación	38
2.3. Metodología de la evaluación	39
2.3.1. Esquema y procedimiento metodológico.....	40
2.3.2. Análisis de gabinete.....	41
2.3.3. Análisis cualitativo.....	41
2.3.4. Análisis cuantitativo.....	43
2.4. Estrategia del trabajo de campo	46
2.4.1. Planeación del trabajo de campo, elaboración y pilotaje de instrumentos de recuperación de información	47
2.4.2. Levantamiento de información de campo.....	49
2.4.3. Sistematización, procesamiento y análisis de información de la encuesta	50
2.4.4. Validación de resultados en campo.....	52

3. Capítulo. Descripción y análisis de los procesos de operación del PAR en lo relativo a tiendas en localidades y zonas urbanas	53
3.1. Equivalencia de procesos CONEVAL-PAR	53
3.2. Proceso 1. Planeación.....	56
Planeación estratégica	56
Indicadores	58
Programa Institucional de Mediano Plazo	60
Planeación TC y TM.....	61
Programa Anual de Trabajo según normativa	64
Planeación y cumplimiento de objetivos en Tiendas Fijas y Tiendas Móviles	65
Enfoque del Presupuesto basado en Resultados (PbR).....	65
3.3. Proceso 2. Difusión	68
3.4. Proceso 3. Solicitud de apoyos	70
3.5. Proceso 4. Selección de beneficiarios	71
Procedimiento de selección de localidades para apertura de Tiendas	71
Selección de localidades estratégicas.....	73
Comunicado de incorporación al PAR al beneficiario según ROP	74
3.6. Proceso 5. Producción de bienes y servicios.....	74
Compras a proveedores regionales.....	76
Política de ventas.....	77
Política de precios.....	78
3.7. Proceso 6. Distribución de bienes y servicios	80
Infraestructura	80
Sistemas Informáticos	81
Personal.....	82
3.8. Proceso 7. Entrega de apoyos	83
Proceso Descripción de los mecanismos por los cuales se envía el apoyo a los puntos de entrega	83
Apertura de tiendas.....	84
Operación de tiendas	87
3.9. Proceso 8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	90
Seguimiento realizado por parte de DICONSA.....	91
Seguimiento realizado por parte de la Contraloría Social	94
Registro en el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS)	96
Consejos Comunitarios de Abasto (CCA).....	97
3.10. Proceso 9. Evaluación y monitoreo	98
4. Capítulo. TM. Descripción y análisis de los procesos de operación del PAR en lo relativo a Tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas.....	99
4.1. TM. Proceso 1. Planeación.....	99
4.2. TM. Proceso 2. Difusión	100
4.3. TM. Proceso 3. Solicitud de apoyos	100
4.4. TM. Proceso 4. Selección de beneficiarios	101
4.5. TM. Proceso 5. Producción de los apoyos.....	102
4.6. TM. Proceso 6. Distribución de los apoyos.....	102
Equipo a usar como TM	102
Operador de tienda móvil	102
4.7. TM. Proceso 7. Entrega de los apoyos	103

TM. Apertura	103
TM. Operación	103
TM. Cierre	103
4.8. TM. Proceso 8. Monitoreo	103
5. Capítulo. Hallazgos y resultados para Tiendas Comunitarias en localidades y zonas urbanas	105
5.1. Marco normativo en el que se desarrollan los procesos del PAR	105
5.2. Hallazgos proceso 1. Planeación.....	107
Planeación estratégica	107
Planeación Anual	109
Planeación para TC en localidades urbanas	111
Implementación del PAT	114
Indicadores	117
Periodo de tiempo para realizar la planeación anual del Programa	120
Presupuestación	120
5.3. Hallazgos proceso 2. Difusión	124
Difusión y acceso a los documentos para la difusión del Programa	124
5.4. Hallazgos proceso 3. Solicitud de apoyos	129
5.5. Hallazgos proceso 4. Selección de beneficiarios	131
Selección de localidades objetivo.....	131
Distancia mínima.....	136
Aportación del local.....	136
Interés de la comunidad	136
Apertura en localidades estratégicas.....	138
Otros aspectos a considerar en la selección de localidades para abrir tienda ..	138
Existencia de un padrón de beneficiarios	139
5.6. Hallazgos proceso 5. Producción de bienes y servicios.....	141
Adquisición de bienes para comercializar.....	141
Venta de bienes para comercializar	146
Márgenes de ahorro transferidos	147
5.7. Hallazgos proceso 6. Distribución de bienes	150
Estructura operativa	150
Estructura organizativa.....	153
Almacenamiento	155
Transporte.....	158
Distribución de productos	160
Supervisión de la operación del PAR	162
Sistemas Informáticos.....	164
5.8. Hallazgos proceso 7. Entrega de apoyos	166
Proceso de entrega de apoyos. Tiendas comunitarias	167
Apertura de tiendas.....	168
Operación de tiendas	175
Cierre de tiendas.....	189
Reapertura de tiendas.....	198
5.9. Hallazgo proceso 8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	199
Monitoreo realizado por parte de DICONSA.....	199
Monitoreo de la Contraloría Social	209

5.10. Hallazgos Proceso 9. Evaluación y monitoreo	217
Estudio de cobertura, comercialización y financiamiento del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V.	218
Estudio para estimar la población que se beneficia directamente con la compra de productos y/o servicios ofrecidos por las tiendas comunitarias atendidas por el PAR de abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. De C.V.	219
Estudio de seguimiento 2015 de la satisfacción de los beneficiarios del esquema SIN HAMBRE, atendido por DICONSA, S.A. de C.V. y de los encargados de su operación	220
Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V.	222
Estudio de seguimiento físico y operativo del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V.	225
Estudio sobre la estimación de la variable latente del Abasto Local Suficiente y Adecuado.....	227
Diagnóstico del Programa de Abasto Rural.....	228
6. Capítulo. TM. Hallazgos y resultados para tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas.....	229
6.1. TM. Hallazgos Proceso 1. Planeación	230
Planeación	230
Presupuestación	233
Indicadores	234
6.2. TM. Hallazgos Proceso 2. Difusión.....	235
TM. Difusión del PAR.....	235
TM. Difusión de bienes a comercializar.....	236
6.3. TM. Hallazgos Proceso 3. Solicitud de apoyos	237
6.4. TM. Hallazgos Proceso 4. Selección de localidades.....	238
6.5. TM. Hallazgos Proceso 5. Producción de los apoyos	240
6.6. TM. Hallazgo Proceso 6. Distribución de apoyos.....	240
Equipo usado como TM	240
Operador de tiendas móviles.....	242
6.7. TM. Hallazgos Proceso 7. Entrega de apoyos	243
Atención a las localidades.....	243
6.8. TM. Hallazgos Proceso 8. Monitoreo de los apoyos	251
7. Capítulo. Respuesta a las preguntas de investigación	254
7.1. Pregunta 1. ¿Deberá ser similar el proceso para abrir una Tienda comunitaria en zonas urbanas que en zonas rurales?.....	255
Necesidades de cambio en los requisitos de apertura	255
Percepción sobre la similitud del proceso.....	256
Tiendas móviles	260
Respuesta a la pregunta 1	260
7.2. Pregunta 2. ¿Se requiere necesariamente la construcción de una demanda social, así como una organización social específica para la atención de TC en zonas urbanas?	261
Tiendas móviles	265
Respuesta a la pregunta 2	265

7.3. Pregunta 3. ¿Hasta qué punto son pertinentes las Tienda fijas y móviles DICONSA en las zonas urbanas?	266
Importancia de las TC en ZU.....	266
Pertinencia de las TC en ZU	266
Tiendas móviles	268
Respuesta a la pregunta 3	269
7.4. Pregunta 4. ¿Si son pertinentes, estamos focalizando adecuadamente?	269
Participación del PAR en la CNCH.....	269
Equilibrio financiero.....	271
Percepción sobre la atención a localidades objetivo	271
Tendencia en la apertura de TC en ZU	273
Estrategia de incremento en cobertura.....	273
Tiendas móviles	275
Respuesta a la pregunta 4	275
8. Capítulo. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación.....	276
8.1. Conclusiones y recomendaciones generales.....	276
Marco normativo en el que se desarrollan los procesos del PAR	276
8.2. Conclusiones y recomendaciones específicas por proceso	278
Planeación	278
Difusión.....	279
Solicitud de apoyos	280
Selección de beneficiarios.....	280
Compra venta de bienes a comercializar	281
Distribución de apoyos	282
Entrega de apoyos	283
Monitoreo de apoyos.....	284
Evaluación y monitoreo	286
8.3. Conclusiones y recomendaciones para TM DICONSA en localidades objetivo y zonas urbanas.....	286
Marco normativo	286
Planeación	286
Solicitud de poyo.....	287
Selección de beneficiarios.....	288
Distribución de los apoyos	288
Entrega de apoyos	289
Monitoreo de apoyos.....	289
9. Referencias	290
10. Anexos	293
10.1. Anexo I. Ficha técnica de identificación del PAR	293
10.2. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.....	295
10.3. Anexo III. Flujogramas del programa	296
10.4. Anexo IV. Grado de consolidación operativa del PAR	308
10.5. Anexo V. Límites, articulación, insumos, recursos, productos y sistemas de información de los procesos del PAR en las TC	311
10.6. Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del PAR	319
10.7. Anexo VII. Análisis FODA.....	333

10.8. Anexo VIII. Recomendaciones	336
10.9. Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del PAR	345
10.10. Anexo X. Trabajo de campo realizado	348
10.11. Anexo XI. Instrumentos de Recolección de Información	378

Índice de gráficas

Gráfica 1 Presupuesto DICONSA programado y ejercido.	31
Gráfica 2. Subsidio federal programado y ejercido DICONSA.....	32
Gráfica 3. Proyecciones de ventas del PIMP y ventas reportadas	112
Gráfica 4 Prioridades en la definición del PAT de almacén, según los JA.....	113
Gráfica 5. Participación de los JA en la definición de apertura de tiendas.....	114
Gráfica 6. Participación del SO en programas de trabajo.....	116
Gráfica 7. Tiempo de SO que se destina a la operación de Programas Especiales.	117
Gráfica 8. Participación de SO en el proceso de difusión del PAR.....	127
Gráfica 9. Principal medio por el que la comunidad se enteró de la TC	128
Gráfica 10. Lineamientos para cobertura de localidades objetivo	135
Gráfica 11. Participación de los solicitantes de TC, según diversos actores.	137
Gráfica 12. Evolución del margen de ahorro promedio a beneficiarios (2010 – 2017)....	148
Gráfica 13. Los precios de productos en las Tiendas tienen las siguientes características de acuerdo con SO y JA.....	149
Gráfica 14. Limitantes del almacén para ampliar cobertura en localidades objetivo de la poligonal de servicio, según JA.....	156
Gráfica 15. Características de la operación de los vehículos y transportes del Almacén	160
Gráfica 16. Cumplimiento del SO en proceso de entrega de apoyos; opinión del JA	163
Gráfica 17. Actividades realizadas en la Asamblea Constitutiva, según el SO y el JA ...	170
Gráfica 18. Estudios mínimos del ET	175
Gráfica 19. Percepción sobre el perfil del ET, según el SO.....	176
Gráfica 20. Aspectos en los cuales se puede mejorar el perfil del ET, según el SO.....	176
Gráfica 21. Frecuencia de desabasto en tiendas, según el ET.	178
Gráfica 22. Características de las ventas de TC según el SO.....	179
Gráfica 23. Percepción sobre los beneficios generados por las TC, según el SO	181
Gráfica 24. Venta autorizada de productos con capital comunitario, según el SO.....	182
Gráfica 25. Venta autorizada de productos con capital propio, según el SO	183
Gráfica 26. Servicios complementarios al abasto proporcionado por las TC, Según el ET	186
Gráfica 27 Causas por las que se cierran las tiendas, según el SO	191
Gráfica 28. Causas del desvío de recursos según el SO	193
Gráfica 29. Solución al problema de desvío de recursos, según el SO	194
Gráfica 30. Problemas para la recuperación de faltantes en las TC.....	195
Gráfica 31. Percepción sobre el esquema de cobranza DICONSA según el SO.....	196
Gráfica 32. Percepción sobre el desempeño de los SO, según el JA.....	201
Gráfica 33. Calificación de participación de la comunidad en la administración de las tiendas, según diversos actores.....	210
Gráfica 34. Problemas o limitantes de la participación social, según diversos actores...	211
Gráfica 35. Alternativas para mejorar la participación de la comunidad en la administración de las tiendas, según diversos actores.	212

Gráfica 36. Percepción sobre el cumplimiento de las funciones del CA	214
Gráfica 37. Actividades realizadas por los integrantes de los CCA, según los JA	216
Gráfica 38. Criterios para la planeación de rutas de servicio de la TM, según el OTM...	232
Gráfica 39. Actividades que se realizan para difundir el servicio prestado por las TM (Porcentaje)	236
Gráfica 40. Criterios para definir localidades en la poligonal de servicio; OTM	239
Gráfica 41. Funcionalidad de las tiendas TM	241
Gráfica 42. Requerimientos solicitados a los interesados en operar TM	242
Gráfica 43. Escolaridad de los OTM	243
Gráfica 44. Responsable de la definición de rutas de servicio de las TM, en opinión del OTM	244
Gráfica 45. Factores a considerar en la definición del programa de atención a localidades, en opinión del OTM.	245
Gráfica 46. Responsable de la definición de la demanda de productos de las localidades, en opinión del OTM.	246
Gráfica 47. Actividades realizadas por el OTM relacionadas con la venta de productos	247
Gráfica 48. Precios de los productos, en opinión del OTM.....	248
Gráfica 49. Actividades realizadas para la salida de mercancía del AD, según el OTM.	249
Gráfica 50. Manejo de los recursos de venta de los, según el OTM.....	250
Gráfica 51. Criterios de evaluación del desempeño de las TM, en opinión del OTM.....	252
Gráfica 52. Aspectos a considerar en la realización del inventario de mercancías de las TM, según los OTM	253
Gráfica 53. Percepción sobre si proceso de apertura de TC en ZR y ZU debe ser diferente, en opinión de diversos actores.....	256
Gráfica 54. Requisitos que deberían ser eliminados para la apertura de TC en ZU, según el JA y el SO.....	256
Gráfica 55. Las ventas de productos que hace la Tienda satisfacen las necesidades del consumidor	262
Gráfica 56. Pertinencia de la participación comunitaria en ZU, en opinión de diversos actores.....	264
Gráfica 57. Importancia de las TC en ZU, según el SO.....	266
Gráfica 58. Pertinencia de las TC en localidades y ZU	267
Gráfica 59. Percepción sobre la focalización del PAR.....	272
Gráfica 60. Tiendas en ZU, en funciones, en apertura y en cierre.....	273
Gráfica 61. Estrategia de incremento en cobertura. Según el JA.....	274
Gráfica 62. Estrategia de incremento en cobertura. Según el SO	274

Índice de tablas

Tabla 1. Ventas DICONSA. (Miles de pesos).....	33
Tabla 2. Comportamiento interanual de las ventas totales DICONSA. (Porcentaje).....	33
Tabla 3. Puntos de venta del PAR y eficiencia económica.....	34
Tabla 4. Infraestructura operativa DICONSA	36
Tabla 5. Tiendas Comunitarias operando en zonas urbanas	43
Tabla 6. Tamaños de muestra por etapa de muestreo.....	46
Tabla 7. Programación del trabajo de campo.....	47
Tabla 8. Integración de bases de datos de la encuesta	51

Tabla 9. Integración de bases de datos de observación directa.....	51
Tabla 10. Equivalencia de procesos CONEVAL- PAR	53
Tabla 11. Indicadores del PAR. MIR 2017	58
Tabla 12. Indicadores de resultados y gestión del PAR (PIMP 2015)	60
Tabla 13. Estructura Orgánica DICONSA	82
Tabla 14. Parámetros para evaluar el desempeño del SO	92
Tabla 15. Resultados de los Indicadores 2017.....	119
Tabla 16. Cobertura del PAR 2017	139
Tabla 17. Focalización del PAR	140
Tabla 18. Infraestructura operativa DICONSA	151
Tabla 19. Servicios que ofrecen las TC en ZU	184
Tabla 20. Identificación del PAR	293
Tabla 21. Identificación y equivalencia del PAR.....	295
Tabla 22. Consolidación operativa del PAR	308
Tabla 23. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del PAR. TC y TM	311
Tabla 24. Propuesta de modificación a las ROP 2018	319
Tabla 25. Propuesta de modificación al Manual de Políticas y Procedimientos para la Operación de Tiendas Comunitarias.....	324
Tabla 26. Propuesta de modificación al Manual de Políticas y Procedimientos para la Operación de TM DICONSA	326
Tabla 27. Propuesta de modificación al Manual de Políticas y Procedimientos para el Abasto de Programas Especiales y Atención de Emergencias	331
Tabla 28. Análisis FODA. Proceso de Planeación	333
Tabla 29. Análisis FODA. Proceso de Difusión	333
Tabla 30. Análisis FODA. Proceso de Solicitud de los apoyos.....	333
Tabla 31. Análisis FODA. Proceso de selección de beneficiarios	334
Tabla 32. Análisis FODA. Proceso de producción de bienes (compra, venta de bienes a comercializar)	334
Tabla 33. Análisis FODA. Proceso distribución de apoyos (infraestructura DICONSA)..	334
Tabla 34. Análisis FODA. Proceso de Entrega de apoyos	335
Tabla 35. Análisis FODA. Proceso Monitoreo de apoyos	335
Tabla 36. Recomendaciones que implican consolidación de la normativa del PAR	336
Tabla 37. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de planeación del PAR.....	336
Tabla 38. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de difusión del PAR	337
Tabla 39. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de solicitud de apoyos del PAR	338
Tabla 40. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de selección de beneficiarios PAR	338
Tabla 41. Recomendaciones que implican consolidación de procesos compra-venta de bienes a comercializar del PAR	339
Tabla 42. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de distribución de los apoyos del PAR	339
Tabla 43. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de entrega de los apoyos del PAR	341

Tabla 44. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de monitoreo de los apoyos del PAR	343
Tabla 45. Indicadores y metas a nivel de Propósito. 2015-2020	345
Tabla 46. Indicadores y metas a nivel de Componentes. 2015-2020	346
Tabla 47. Indicadores y metas a nivel de Actividades. 2015-2020	347
Tabla 48. Unidades de análisis en muestra y en base de datos.....	352
Tabla 49. Guías de observación directa.....	352
Tabla 50. Relación de AD incluidos en la muestra	353
Tabla 51. Relación de SO incluidos en la muestra	357
Tabla 52. Relación de Almacenes donde se realizó el pilotaje de instrumentos.....	362
Tabla 53. Relación de entrevistas realizadas en Oficinas Centrales DICONSA	363
Tabla 54. Relación de entrevistas realizadas en Sucursales.....	364
Tabla 55. Relación de grupos focales para validación de resultados y recomendaciones	366
Tabla 56. Número de cuestionarios capturados.....	370
Tabla 57. Factores de expansión para Jefes de almacén, Supervisores y Encargados de tienda.....	372

Índice de imágenes

Imagen 1. Almacenes incluidos en la muestra	45
Imagen 2. Flujograma de procesos. TC y TM en Zonas Urbanas	55
Imagen 3. Instrumento de captura en Google Forms para Supervisor Operativo.....	368
Imagen 4. Hoja de cálculo asociada al instrumento de captura en Google Forms para Supervisor Operativo.....	369
Imagen 5. Estructura de directorios para los instrumentos de captura y archivos Excel con datos.....	370
Imagen 6. Procesamiento de encuestas en el paquete estadístico R.	376
Imagen 7. Archivo Excel con resultados de estimaciones para medias y totales para Supervisor Operativo	377

Resumen ejecutivo

El Programa de Abasto Rural (PAR) es un programa presupuestario operado por DICONSA, S.A. de C.V.; ha funcionado desde 1979 con diversas modalidades y su objetivo es coadyuvar al cumplimiento del derecho social a la alimentación, facilitando el acceso físico o económico a los productos alimenticios de la población para mejorar la seguridad alimentaria de la población de localidades de alta o muy alta marginación, con un rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes y que no cuenten con un abasto local suficiente y adecuado. En este documento se presentan los resultados de la evaluación de procesos del Programa en su operación 2017, con énfasis en la mecánica de operación de las Tiendas Comunitarias (TC) y Tiendas Móviles DICONSA (TM) en zonas urbanas (ZU).

Situación actual del Programa

El presupuesto para la operación del Programa se integra con recursos propios derivados de las ventas y por subsidios aportados por el gobierno federal; DICONSA ha operado con déficit presupuestal en los últimos años. Por esta razón, no se han etiquetado recursos para la contratación de nuevo personal y, en 2017, no se asignó presupuesto para inversión y el destinado al mantenimiento de infraestructura fue menor de lo requerido. En los últimos años las ventas del PAR registraron una tendencia a la baja.

La estructura organizacional de la Empresa está integrada por 8,614 plazas, con personal DICONSA y personal comunitario. El 5 por ciento se desempeña en tareas administrativas y el resto en tareas operativas.

El Programa tiene identificadas su población potencial (84,722 localidades) y población objetivo (26,573 localidades), que corresponden a localidades de alta y muy alta marginación con población de entre 200 y 14,999 habitantes, que no cuenten con un servicio de abasto local suficiente y adecuado. En 2017, la cobertura del PAR fue de 58.4 por ciento (15,526 localidades objetivo).

El número de TC en operación (26,631) es mayor que las localidades atendidas; una fracción importante de TC se ubica en localidades que no son población objetivo del Programa (8,957 TC), y otra más opera con discutible justificación social y económica. Un

número importante de TC se encuentra en cierre temporal y, en un cálculo conservador, se estima que en los últimos cinco años el número total acumulado de tiendas en cierre temporal podría ascender a 1,800.

De acuerdo con la normativa vigente, la participación social en las TC que se ubican en ZU se da a través de los Comités de Abasto (CA); sin embargo, éstos generalmente cumplen solo parcialmente con sus funciones, pues la participación social de los CA en ZU es difícil de concertar, ya que no disponen de estructuras sociales comunitarias sólidas que apoyen y supervisen su operación.

Respecto a las Tiendas Móviles (TM), originalmente éstas fueron diseñadas como un instrumento para incrementar la cobertura del PAR y dar servicio a localidades con menos de 200 habitantes; no obstante, en los últimos años la operación de las TM se ha orientado principalmente a atender localidades en ZU y a apoyar la operación de Programas Especiales.

Normativa

En el año 2013, el PAR fue incorporado a la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH), lo que implicó que se ampliaran tanto su población potencial como objetivo para incluir nuevas localidades en zonas urbanas; sin embargo, en las Reglas de Operación (ROP) no se incluyeron las especificaciones necesarias para regular la operación de las nuevas TC ubicadas en zonas urbanas; tampoco se estableció el nuevo rol que las TM habrían de cumplir.

En general, la operación de las TC se realiza dentro de la normativa, particularmente en las tiendas que se ubican en ZR (más de 200 y menos de 2,500 habitantes); sin embargo, en el trabajo de campo se detectó que en las ZU se hacen ajustes importantes sobre la marcha, tanto para hacer factible la apertura de las TC como para facilitar su operación.

En lo que se refiere a la gestión de las TM, se observó que ésta es heterogénea y relativamente discrecional. En algunos estados se les considera estratégicas, ya sea por su rentabilidad o por su contribución a los objetivos sociales de DICONSA; en otros, se les considera únicamente como un mecanismo de apoyo, para surtimiento, distribución, atención de emergencias, eventos y programas especiales, apertura de mercados y difusión del Programa, y en otros, simplemente no se les utiliza con regularidad.

Principales hallazgos de la evaluación

Planeación (Consolidación operativa 3.0)

En general, se puede señalar que la planeación se desarrolla bajo procedimientos estandarizados debidamente normados; se dispone de un sistema de monitoreo e indicadores y se tienen en funcionamiento mecanismos para mejorar la gestión del Programa; se considera que se debe fortalecer la planeación estratégica.

El principal producto de la planeación estratégica de DICONSA es el Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP) 2015-2020; los objetivos y metas que este documento plantea muestran una falta de correspondencia con los retos actuales que está enfrentando el Programa, lo cual evidencia una escasa participación de la estructura operativa en su elaboración. Producto de lo anterior, el PIMP plantea una visión del PAR, que resulta sensiblemente distinta a lo que se ha venido plasmando en los Programas Anuales de Trabajo (PAT) y en los resultados obtenidos.

Se encontró que los PAT se elaboran sustentándose fundamentalmente en el desempeño histórico, razón por la cual, en algunos indicadores específicos, las metas son sensiblemente menores a las planteadas en el PIMP. Para orientar la operación del PAR en el largo plazo, se hace necesario definir la congruencia entre los objetivos de corte social y económico que persigue la institución; la estructura operativa está principalmente orientada a lograr objetivos de corte económico (ventas, costos de distribución, abasto eficiente, entre otros), mientras que la estructura directiva fomenta la prevalencia de objetivos sociales para orientar su operación (localidades objetivo atendidas, margen de ahorro transferido, etcétera).

Otro aspecto que no está visualizado en los documentos de planeación, es que no se asigna un rol claro para cada modalidad de apoyo en el cumplimiento de los objetivos del Programa y no hay una estrategia para que las TC, o una parte importante de ellas, se conviertan en USC que generen servicios con mayor valor agregado a la población, empleando las tecnologías ya disponibles.

Actualmente, se están cerrando más TC de las que se abren, por lo que se requiere planear una estrategia para impulsar su transformación y reorganización, donde se incluya un plan de modernización para mejorar su posicionamiento. El proceso de

planeación debe ser integral; esto es que considere todos los componentes y modalidades que opera el PAR, independientemente del tipo de tienda (TC o TM) o localidad a atender (ZR o ZU). Asimismo, el PAR requiere incluir planeación específica (objetivos y metas) para las modalidades TM y TC en ZU.

Difusión (Consolidación operativa 2.5)

Se puede concluir que el proceso de difusión del Programa sólo se describe parcialmente en la normativa (ROP); éste solo se conoce y es utilizado parcialmente por los responsables de la gestión. Se dispone de un sistema de monitoreo de indicadores para su cumplimiento, pero no se encontró evidencia de su monitoreo.

El personal de los Almacenes DICONSA (AD), es el principal actor en la difusión orientada a ampliar la apertura de tiendas y el principal medio son las asambleas informativas. A través de éstas los Jefes de Almacén (JA) y Supervisores Operativos (SO), apoyados por integrantes de los Consejos Comunitarios de Abasto (CCA), proporcionan información sobre los apoyos a los potenciales beneficiarios. Con las TM, se hace una difusión más localizada mediante su participación en eventos del gobierno estatal y municipal, eventos del DIF y ferias estatales, entre otros.

El proceso de difusión de los apoyos del PAR debe ser el mismo, independientemente de la tienda y/o localidad a las que se focalice. El escaso interés que se observa en algunas localidades objetivo por la apertura de una TC, pone de manifiesto la existencia de deficiencias en el proceso de difusión.

Aunque de acuerdo con la normativa, en Oficinas Centrales (OC) se podrían promover y/o en su caso, aprobar campañas de difusión del Programa, la realidad es que recientemente no se han emprendido iniciativas orientadas a difundirlo entre la población potencial y objetivo. Aun cuando la solicitud para abrir una tienda está disponible todo el año en la página de DICONSA, no existe un proceso de convocatoria como tal, es decir, no se elabora un documento anual para hacer del conocimiento de los posibles interesados, la existencia de los apoyos; no se especifica un periodo de apertura y cierre de la misma, ni ubicación de ventanillas de recepción.

Otras deficiencias observadas en este proceso que se pueden señalar son: no se realiza difusión sistemática del PAR en las localidades objetivo no atendidas; no se emplean los medios adecuados y no se difunde el resultado de las solicitudes presentadas.

Para mejorar la difusión del Programa, se recomienda estandarizar este proceso, ya que actualmente no se cuenta con un manual de procedimientos, en el que principalmente se tipifiquen las actividades que se deben desarrollar para promover e incrementar la apertura de tiendas entre las localidades objetivo y potenciales.

Solicitud de apoyos (Consolidación operativa 3.5)

En general, el proceso está claramente establecido en la norma, es del conocimiento de todos los operadores y se utiliza por todas las instancias ejecutoras; se cuenta con sistemas de monitoreo de indicadores de gestión y no se cuenta con un mecanismo para la implementación de mejoras sistemáticas.

La solicitud de apertura de tiendas es la misma, independientemente de la zona donde ésta se ubicará (rural o urbana) o de si es localidad objetivo o estratégica; para las TM este proceso no aplica. Aun cuando, en teoría los beneficiarios son los que solicitan la apertura de tiendas, en la realidad este proceso es promovido y guiado por los SO, quienes se encargan desde promover el apoyo, y despertar el interés de los posibles beneficiarios, hasta asistirlos en la elaboración de la solicitud y la integración del expediente, así como la consecución del apoyo.

Dado que los interesados en la apertura de una TC cuentan en todo momento con la colaboración del SO, el proceso es muy sencillo, claro y expedito. Para ello existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como para registrar y dar trámite a las solicitudes.

Sin embargo, se detectó que los interesados dependen excesivamente del SO para conocer el estado que guarda la solicitud y tienen acceso limitado a la información relacionada con los resultados de las solicitudes de apertura, sobre todo la relacionada con rechazos.

Para mejorar este proceso, se hacen tres recomendaciones: elaborar y publicar anualmente una relación de solicitudes recibidas, aprobadas y rechazadas, indicando las causas de rechazo; entregar al solicitante un recibo de la solicitud y diseñar un sistema de

monitoreo y seguimiento, para que los interesados puedan verificar por sí mismos el avance de la solicitud.

Selección de localidades para apertura de TC (Consolidación operativa 4.0)

En general, el proceso está debidamente normado, es del conocimiento de todos los operadores y utilizado por las instancias ejecutoras; se cuenta con sistemas de monitoreo de indicadores de gestión. No se encontró evidencia de su monitoreo.

La selección de localidades a atender se define claramente en la normativa; actualmente el proceso de apertura de TC es el mismo para ZR y ZU. La selección de las localidades a atender con TM se da bajo un proceso diferente. Para que las localidades sean consideradas objetivo deben cumplir con tres requisitos básicos, relacionados con: tamaño de la población, índice de marginación e índice de abasto. La verificación de estos requisitos se hace con base en información de INEGI, CONAPO y DICONSA, respectivamente. Para las tiendas móviles los criterios que rigen son que la localidad tenga problemas de abasto o que participe en algún Programa Especial gestionado por DICONSA.

Para la apertura en localidades objetivo la autorización se hace en la UO o en la Sucursal correspondiente, dependiendo de la disponibilidad de recursos. Las solicitudes se autorizan en más del 90 por ciento de los casos. En lo que se refiere a localidades estratégicas (localidades con más de 14,999 habitantes), la autorización depende del Consejo de Administración de DICONSA, el cual otorga las aperturas dependiendo de los recursos disponibles, la pertinencia y viabilidad potencial de la misma, por lo que su autorización toma generalmente mayor tiempo.

Los criterios para seleccionar las localidades que serán atendidas por las TM, son definidos por el JA y el Operador de Tienda Móvil (OTM); generalmente prevalecen el que sus ventas compensen sus gastos de operación, que sean localidades objetivo aún no atendidas por el PAR y/o que participen en Programas Especiales.

Se encontró que la información en la que se verifica el cumplimiento de criterios de elegibilidad es un tanto obsoleta o carece del nivel de detalle requerido. El tamaño de población se basa en el último Censo de Población y Vivienda, realizado en el año 2010. El índice de Marginación de CONAPO, si bien se actualiza con mayor frecuencia, no

incluye información a nivel de colonias de reciente creación, por ejemplo. Lo anterior, aunado a otros factores, complica el proceso de integración del expediente para solicitar la apertura. Se recomienda flexibilizar la normativa, en lo concerniente a criterios de elegibilidad para la apertura de TC en ZU en el caso de localidades en las que no se disponga de información sobre su nivel de marginación.

En el caso de las TM, la selección de localidades a atender se hace con mayor discrecionalidad; se puede dejar de lado incluso la atención de localidades objetivo no atendidas, si el JA considera prioritario atender programas especiales o solicitudes específicas de autoridades estatales o municipales que garanticen un mayor nivel de ventas. La normativa debería ajustarse para establecer prioridades de atención de las TM, de modo que se focalice en localidades objetivo no atendidas con el fin de incrementar la cobertura del Programa.

Producción de bienes y servicios: Compra-Venta de mercancías a comercializar (Consolidación operativa 4.5)

Los procesos de compra-venta de bienes a comercializar se describen en la normativa, son del conocimiento de todos los operadores, son utilizados por todas las instancias ejecutoras, se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión y parcialmente se dispone de un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.

Compra

La compra de productos por parte de la Empresa se lleva a cabo en apego a la normatividad establecida y con resultados satisfactorios, ya que permite generar márgenes superiores de ahorro a los previstos en los indicadores de planeación. Sin embargo, se anotan algunos aspectos que pueden mejorar dicho proceso.

Dado que la adquisición de granos y azúcar, se está tornando cada vez más compleja debido a los crecientes volúmenes de compra y a los elevados recursos financieros que implica, se requiere incorporar a la Dirección de Comercialización a personal especializado para dar seguimiento a los mercados y realizar pronósticos de precios.

En opinión de los JA y de los SO se necesita una política de precios DICONSA más flexible para responder a cambios de precios en el mercado. Esto con el fin de que las

hojas de negociación se ajusten más oportunamente cuando los precios del mercado registran caídas. Según JA y SO, la respuesta de OC ante fluctuaciones de precios en los mercados es muy lenta; los ajustes se llevan 30 días en promedio en productos complementarios y hasta 45 días en granos.

Se recomienda que la hoja de negociación sea un documento que garantice el mejor precio en el periodo de tiempo pactado, comprometiendo al proveedor a igualar sus precios con los que ofrece a la competencia cuando sea el caso.

Se considera necesario revisar el procedimiento para participar como proveedor oficial del Programa, ya que los potenciales proveedores regionales difícilmente pueden cumplir con los requisitos que les son establecidos.

Venta

Los JA y SO indican que el esquema de formación de precios DICONSA podría ser más eficiente; no en pocos casos, distribuidores regionales ofrecen precios más bajos que los de DICONSA, aunque no es raro también que los precios de la mayoría de los productos de la canasta DICONSA se mantengan por debajo del precio de mercado durante varios meses.

En opinión de los funcionarios operativos, el mecanismo de transmisión de precios DICONSA a los puntos de venta debe mejorarse. La realización de ofertas es un proceso muy complejo y complicado; normalmente no se logran cumplir en tiempo y forma los procedimientos y requisitos establecidos para llevarlas a cabo.

Se destaca que no existe una estrategia definida por parte de DICONSA para realizar ofertas y promociones; cada sucursal tiene iniciativas propias, pero no hay un procedimiento específico. Se sugiere que se plantee una estrategia de comercialización que incluya promociones y ofertas permanentes similares a las de la competencia y que se trasladen de manera efectiva a los puntos de venta.

Margen de ahorro

El objetivo económico más importante del Programa que es lograr trasladar a los clientes de las TC un margen de ahorro de al menos 15 por ciento -a través de los precios de los

productos de la canasta DICONSA-, se alcanza e incluso se supera. En 2017, el resultado fue de 19.78 por ciento.

Dada la información presentada, es posible concluir que el sistema de formación de precios DICONSA, a través de la compra-venta de productos, resulta eficiente y adecuado para cumplir con el principal objetivo del PAR. Sin embargo, una parte del personal operativo identificó fallas en los procedimientos establecidos para la realización de ofertas, promociones y ajuste de precios en función de las fluctuaciones de mercado, por lo que se considera conveniente revisar estos procedimientos para identificar áreas potenciales de mejora ante la disminución de las ventas del Programa.

Distribución de bienes (Consolidación operativa 5.0)

Existe normatividad para el desarrollo integral del proceso; es del conocimiento de todo el personal, los procedimientos están estandarizados, se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión; se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Estructura operativa

En la mayor parte del país se cuenta con una amplia infraestructura física para atender a la población objetivo del Programa; sin embargo, se aprecia que ésta tiene una distribución geográfica que no corresponde con las necesidades actuales de cobertura del PAR.

Se debe revisar la disposición de la estructura operativa para reasignar recursos en función de las necesidades de cobertura, atendiendo las situaciones cambiantes de tecnología, existencia de nuevas vías de comunicación y condiciones demográficas. En particular se deben reubicar las unidades de TM, para relanzar su funcionamiento y reorientar su focalización para ampliar la cobertura y el logro del objetivo social del PAR.

Estructura organizativa

En los últimos años, no se ha autorizado la contratación de nuevo personal de estructura debido a restricciones presupuestales, ya que desde el año 2007 se están realizando esfuerzos para reducir el número total de plazas a pesar del incremento de las ventas y las funciones que realiza el Programa. En opinión de los Gerentes de Sucursal (GS) y JA

dicha estructura se califica como demasiada compleja, ya que está centralizando la toma de decisiones y operando con bajos niveles de coordinación horizontal (cada área su responsabilidad).

La insuficiencia de supervisores operativos fue identificada por los JA como la principal limitante para incrementar la apertura de TC, además de las restricciones presupuestales.

Se detectó que en algunos almacenes no hay suficiencia de personal DICONSA para cubrir vacantes originadas por despido, retiro o ejercicio de otros derechos laborales, por lo que el personal que se comisiona “de manera económica” para cubrirlas no puede asumir plenamente las responsabilidades del puesto generándose problemas en la operación.

Asimismo, se detectó que en algunas áreas claves de OC no existe el personal suficiente para desempeñar funciones estratégicas por lo que se compromete la adecuada gestión del Programa.

Se considera conveniente que se revise y regularice el estatus legal del personal que labora en tareas administrativas y operativas de Sucursales y Almacenes y que se contrate personal de estructura en las áreas claves en OC. Las áreas de planeación, comercialización y operaciones deberían recibir prioridad en este esfuerzo.

Transporte

Durante el trabajo de campo, se reportó que existía una cantidad importante de vehículos propios de la empresa que requerían renovarse; algunos de ellos no estaban operando por falta de mantenimiento, falta de seguro, o incluso falta de personal para conducirlos. Esta situación se reportó como atípica, debido a que, en el periodo de la evaluación, OC había centralizado el proceso para la licitación del mantenimiento de vehículos y el aseguramiento de la flota de vehículos.

Distribución de productos

En opinión de los funcionarios entrevistados, el sistema de abasto que emplea actualmente DICONSA es poco eficiente, pues opera con rutas específicas fijas (sistema de tiempo fijo con cantidad de productos variables), el cual demanda gran cantidad de personal y transportes por lo que registra elevados costos. Dicho sistema de abasto

propicia además que se gestionen con baja eficiencia los inventarios y la adquisición de productos.

Por otro lado, se encontró que en la mayoría de almacenes se da prioridad a la transportación y distribución de los productos de Programas Especiales sobre la operación del PAR, debido a que éstos tienen fechas fijas de suministro. Por esta razón, las TC son expuestas a un menor nivel de abasto.

En opinión de los entrevistados, el catálogo de productos que ofrecen es muy reducido en marcas y presentaciones; a pesar de contar con casi 3 mil productos, son solo 180 los que se venden y representan el 80-85 por ciento de las ventas totales. Consideran conveniente la actualización y depuración de dicho catálogo.

Se considera muy importante que la Empresa realice un esfuerzo para tecnificar las TC, con el fin de optimizar el control de inventarios y migrar al sistema de abastecimiento a tiempo y cantidades variables que reducirían sensiblemente los costos de operación.

Supervisión de la operación

El supervisor operativo es un elemento vital para que el programa logre sus objetivos que son llevar sus productos al beneficiario final que es el consumidor; es el contacto directo de la Empresa con las TC y debe reportar al JA todos los eventos relevantes de la gestión de la tienda y el cumplimiento del programa de trabajo.

En general, los JA calificaron de satisfactorio el desempeño de los supervisores e indicaron que cumplen siempre y casi siempre con todas las funciones que les corresponden de acuerdo con la normatividad. Indican que la disponibilidad de supervisores es la limitante más importante para la apertura de nuevas TC. Se recomienda revisar la carga de trabajo de los SO, para que, en su caso, se ajusten las funciones que se les encomiendan; es indispensable que a los nuevos SO se les capacite especialmente en todo lo relacionado con la contraloría social, especialmente sobre las formas de estimular la participación social en la gestión de las TC y los procedimientos claves para gestionar la recuperación de capital de trabajo.

Sistemas informáticos

El sistema informático de DICONSA se sustenta en un Manual Administrativo y en un Plan Estratégico de Tecnologías de Información. Actualmente se cuenta con 22 sistemas de información operativos y 3 más que están en desarrollo; apoyan la gestión integral de la cadena de suministro, como es la compra y abasto de productos, así como el control de inventarios. Sin embargo, su rendimiento se ve afectado por el bajo desempeño del servicio de internet de la infraestructura operativa.

Los GS, JA y SO reportaron que el ancho de banda del servicio de internet de que disponen es muy limitado y no es el adecuado para dar soporte a los sistemas utilizados; por esta razón, no se pueden aprovechar algunas de las ventajas de la automatización de la información. Por ejemplo, no se puede capturar la información en tiempo real. Asimismo, señalaron que, a pesar de que supuestamente se contrata el servicio de internet de la mejor calidad, el servicio es deficiente, lo cual fue verificado por observación directa de los evaluadores.

Se considera prioritario, adecuar el servicio de internet que se contrata, para lograr la plena funcionalidad de los sistemas desarrollados, además de verificar que el contrato de servicio garantice el cumplimiento de la calidad contratada.

Entrega de los apoyos (Consolidación operativa 5.0)

En general, la entrega de apoyos (autorización de la apertura de TC) se realiza bajo normas claramente establecidas, que son del conocimiento de todos los operadores y se aplican por todas las instancias; se dispone de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión. Se cuenta además con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Apertura de tiendas

El proceso de apertura de tiendas se realiza en apego a la normativa; es el mismo, independientemente de si la localidad es objetivo o estratégica, o si se ubica en ZR o ZU. Se realiza una asamblea constitutiva en la cual se integra el CA, se entrega el CT contra entrega de pagaré firmado por el aval, se define el local donde operará la tienda, el horario de atención, se nombra al ET y se define la vigencia de su nombramiento, así como el destino que se le dará al 5 por ciento de bonificación. Este proceso no aplica en el caso de las TM.

Se detectó que en ZU es difícil encontrar personas que quieran ser ET debido al mayor costo de oportunidad de su mano de obra. Sin embargo, cuando una persona se interesa, generalmente es la que se encarga de realizar todo el proceso de apertura y generalmente se convierte en el ET. En el caso del local, lo más común es que sea propiedad del ET o rentado; generalmente el horario de atención se fija de acuerdo con las necesidades de la comunidad. Los ET exitosos permanecen en su cargo de manera indefinida, sin atender la vigencia establecida en la normativa. Usualmente los miembros del CA y/o los firmantes como avales son familiares del ET, de otra forma no contraerían esas responsabilidades. Lo más común es que el 5 por ciento de bonificación se destine a los gastos de operación de la tienda y a la remuneración del ET.

La falta de interés de las localidades y la dificultad para encontrar ET repercute en la tasa de aperturas, dándose el caso de localidades que tienen interés en abrir una TC pero la apertura no se concreta debido a que no es posible encontrar un ET.

En general el proceso de apertura de tiendas es adecuado, y no tendría por qué ser diferente en ZU; sin embargo, debería revisarse lo relacionado con la integración de los CA, así como las actividades que realizan y periodicidad de las mismas (el tema se trata en Monitoreo de los apoyos). Para incrementar el interés de las personas por convertirse en ET se recomienda establecer un estímulo por volumen de ventas realizadas en la TC, adicional a la bonificación del 5 por ciento.

Operación de tiendas

La mayor parte de tiendas no trabajan con capital comunitario; lo más común es que trabajen con capital propio como una forma de obtener mayores ingresos que complementen la bonificación del 5 por ciento.

En general, el proceso de operación de las TC se considera eficiente, aunque se considera conveniente realizar algunos ajustes para mejorar la gestión y competitividad de las TC en zonas urbanas. La problemática encontrada en ZU es que en no pocas ocasiones el precio de los productos complementarios DICONSA, debido a su característica de panterritorialidad, es superior al precio del mercado, lo que afecta negativamente el margen de ahorro transmitido a los consumidores y el posicionamiento de las TC. En opinión de JA, SO y ET en las ZU los consumidores están más informados

y compran con base en precio (hay más competencia), calidad (influidos por la publicidad) y presentación (compras de mayor gramaje para periodos más largos de consumo), pero también con base en marcas (oferta más diversificada de productos). En opinión de los entrevistados, el catálogo de productos DICONSA no cuenta con algunas de estas características por lo que la mezcla actual podría no ser la más adecuada para comercializar en dicha zona.

Por otro lado, pocas tiendas proporcionan servicios complementarios al abasto y cuando lo hacen es de manera independiente, con capital del ET, por lo que no se genera beneficio alguno para DICONSA. Pese a que la mayoría de las TC tiene acceso a servicios de internet, esta infraestructura no es aprovechada por DICONSA para la venta de servicios de telefonía, y para recibir pagos con tarjetas de débito-crédito o vales de despensa.

Actualmente se está eliminando el trato privilegiado que recibían las TC de ZU en materia fiscal, tarifa del servicio de energía eléctrica e incluso el pago del impuesto predial, lo que incrementa la presión sobre el 5 por ciento de bonificación. Lo anterior repercute en que los ET traten de enfrentar esta situación abasteciéndose con productos de otros distribuidores, y cuando es posible, ofreciendo los productos y servicios complementarios por iniciativa propia, con la consecuente pérdida de mercado y disminución en el posicionamiento de DICONSA.

Se considera indispensable mejorar la tecnificación de las tiendas, para que puedan brindar servicios con mayor valor agregado a las comunidades e incrementar las ventas del PAR. Una posibilidad es tecnificar a través del equipamiento de las TC con computadoras y servicio de internet; otra sería contratar servicio de telefonía satelital para venta de tiempo aire. Con esto se podrían instalar terminales electrónicas que permitan el cobro con tarjeta de crédito-débito, tarjetas de despensa y vales. Esto además daría la posibilidad de modernizar múltiples procesos de operación del PAR -particularmente en lo que se refiere al control de inventarios y la forma de abastecimiento que podría migrar a tiempo y cantidades variables- e impulsaría la transición de las TC a USC en beneficio de los clientes finales.

Finalmente, se recomienda valorar la posibilidad de que, de manera preferente, las nuevas TC en ZU se instalen en locales donde ya operan negocios exitosos en ramos

diferentes para darle mayor viabilidad financiera. Esto permitiría reducir el costo de oportunidad del local y del tiempo del ET, al mismo tiempo que incrementaría la posibilidad de que este actor tuviera experiencia comercial, que se considera indispensable para mejorar la gestión de las TC.

Cierre temporal y Cierre definitivo de TC

En lo que concierne al cierre temporal de TC, se encontró que la causa principal son los faltantes de Capital de Trabajo, intencionados o no. Para los intencionados, las principales causas son las necesidades personales y familiares; para los no intencionados, son la carga de trabajo cuando se participa en programas especiales, y las capacidades de los ET. El papel del SO es determinante en la prevención de este problema.

Para solucionar los faltantes de CT, lo más común es que el ET se comprometa a reponerlo previo acuerdo con el JA-SO. En algunos casos, el ET no tiene otras fuentes de ingreso y no tiene capacidad real para cubrir los faltantes, por lo que su reintegro se programa con pagos periódicos mínimos, lo que ocasiona que se violen los plazos establecidos en la normativa para la recuperación del CT.

El factor social tiene mucho peso para seguir esta estrategia; sin embargo, el alargamiento de los plazos repercute sin duda en un menor logro de los objetivos del PAR. Debido a lo anterior, estas TC pueden permanecer en calidad de cierre temporal incluso durante años. El problema de TC en cierre temporal cobra importancia para el PAR debido a que, si bien el monto implicado en términos monetarios es relativamente bajo, el número de tiendas involucradas es grande.

Esta información se debería constituir en un elemento de análisis para plantear una depuración a fondo del padrón de TC que se reporta en operación. Se considera que, **únicamente aplicando de manera estricta la normativa vigente**, se podría operar una estrategia gradual de “salida de TC del Programa”. En su primera etapa, se focalizaría en las tiendas que ya están en problemas de desvíos o faltantes, que tienen bajo nivel de ventas y cuya justificación social es cuestionable. Un cálculo conservador apunta que podrían ser al menos 300 TC en ZU las que se podrían cerrar por estas razones (aproximadamente el 12% del total en esa zona).

Con esta medida se podrían liberar CT, recursos físicos, recursos humanos y eliminar los elevados gastos de cobranza que actualmente se están realizando, lo que permitiría una reasignación de recursos para la apertura de nuevas tiendas en localidades objetivo y una operación más eficiente del Programa.

Monitoreo de apoyos (Consolidación operativa 4.0)

El monitoreo de las TC está debidamente normado; la norma es conocida y aplicada por todos los operadores bajo procedimientos estandarizados; se cuenta con indicadores de gestión y se cuenta con mecanismos para la implementación de mejoras.

Monitoreo de tiendas por parte de DICONSA

El monitoreo de la TC es realizado por DICONSA, a través de los SO y con apoyo de la contraloría social realizada por los CA y Consejos Comunitarios de Abasto (CCA). La participación de los SO es determinante en este proceso (solicitud de apoyo, apertura, operación y cierre de TC). Estos actores tienen actualmente a su cargo un número mayor de tiendas que las estipuladas en la normativa (20 a 25 vs 15 a 20). La carga de trabajo es pesada ya que, en la mayoría de los casos, son responsables del surtimiento, cobranza y auditorías de las TC; también son responsables de la integración y buen funcionamiento de los CA y de la realización de asambleas; además, realizan una diversidad de estudios, entre ellos los socioeconómicos y la medición del margen de ahorro, que se tienen que realizar de manera sistemática varias veces al año. En los AD, el número de SO disponibles es considerado como el principal cuello de botella para poder ampliar la cobertura del Programa.

El desempeño del SO es un factor crítico para la operación exitosa de las tiendas, por lo que éste es evaluado cada tres meses; se miden aspectos relacionados con las ventas de las tiendas, auditorías realizadas, faltantes de capital, y cobranza, entre otros; así como actividades relacionadas con la participación comunitaria, tales como asambleas realizadas, cursos de capacitación en los que éstos participan, entre otras. Destaca que el desempeño del SO se evalúa principalmente con metas de tipo económico.

El exceso de trabajo de los SO repercute en desatención de las TC; particularmente se reduce la frecuencia con la que se visitan las tiendas, disminuye la frecuencia con la que se realizan auditorías y se realizan menos asambleas comunitarias. Lo anterior

incrementa el riesgo de que se presenten problemas de faltantes, cierres y de que, el ET falle en el cumplimiento de la normativa y realice prácticas no permitidas (manipulación de precios, entre otras).

Para mejorar el desempeño de los SO, se recomienda diseñar un esquema de incentivos diferenciado por nivel de ventas totales, mediante el cual se retribuyan la diferencia en carga de trabajo por número de tiendas supervisadas y ventas realizadas. Este sistema debe ser diferente al que actualmente existe que, en teoría, retribuye por igual a todo el personal operativo.

Para el caso del monitoreo de las TM, éste se hace directamente en cada almacén a través del subjefe administrativo y del subjefe operativo, aunque el responsable directo es el JA. No se lleva un control rígido de su desempeño y no existen mecanismos específicos para mejorarlo.

Monitoreo de tiendas por la Contraloría Social. Comité de Abasto

De acuerdo con la normativa, el monitoreo realizado a las TC por parte de la contraloría social debería ser igual, sin distinguir por zona o tipo de localidad. Sin embargo, en la práctica se encontraron algunas diferencias. En general, la contraloría social es percibida como determinante en la operación de las TC y su funcionamiento es calificado por la estructura operativa, como bueno. Cabe señalar que hay diferencias por tipo de localidad; por ejemplo, ésta es mejor en ZR que en ZU, donde el costo de oportunidad del tiempo de las personas es menor, lo que induce a una mejor operación del CCA, de los CA y de una mayor apropiación de la tienda por parte de la comunidad. En cuanto a la integración de los CA, se encontró que en las ZU comúnmente no se cumple la normativa en lo relacionado a la no existencia de parentesco en línea directa con el ET; ya que, en muchos casos algunos de los integrantes, o el mismo presidente, son familiares del ET.

La participación de los CA en los CCA y su comunicación con el AD son deficientes. Esta falta de participación obedece a que los puestos en los CA son meramente honoríficos; es decir, sus miembros no reciben ninguna retribución o estímulo por su participación. En cambio tienen que invertir una cantidad importante de tiempo y dinero para desplazarse y atender las diversas actividades del cargo. La falta de participación del CA en el seguimiento a las TC repercute en el incremento en problemas de faltantes y por tanto, en

el incremento en el riesgo de cierre de tiendas, y con ello en fallas en el cumplimiento de los objetivos del PAR.

Se recomienda aplicar esquemas alternativos en la integración de los CA en ZU. En este caso, lo primero que se requiere es reducir el número de sus integrantes y reducir el número de tareas que deben desempeñar y/o su frecuencia. Las opiniones de los funcionarios y de los actores sociales coinciden en que cuatro miembros serían suficientes y que la frecuencia de las actividades que realizan se podría reducir sin efectos prácticos. Una segunda opción sería integrarlos a partir de otras estructuras organizativas que ya están en funcionamiento con apoyo gubernamental –lo que sustentaría su operación-, y como último recurso, integrar los CA con las autoridades de la localidad. Para garantizar que no se debilite la contraloría y participación social a raíz de los cambios propuestos, los CCA deberían realizar la supervisión de las TC en ZU de manera más estricta, tal como está previsto en la normatividad vigente pero no se lleva a cabo. Otra opción sería diseñar un sistema de estímulo para los integrantes de los CA de las TC, en función de su desempeño.

Monitoreo de tiendas por la Contraloría Social. Consejos Comunitarios de Abasto

El desempeño de los CCA es calificado como muy satisfactorio por todos los actores participantes en el PAR. Por lo general éstos se integran conforme a la normativa, y cumplen con todas las actividades que les corresponden, desde las relacionadas con la administración de las TC hasta las relacionadas con la determinación de la demanda. Otra tarea importante que se les asigna es la contratación de personal comunitario, lo que da relevancia a esta figura. Para su operación, reciben el uno por ciento de ventas del AD al que pertenecen, el cual, en opinión de los entrevistados es insuficiente para cubrir todas las tareas que les competen.

En opinión de algunos funcionarios entrevistados, una falla observada en la operación de estos Consejos es que con el transcurso del tiempo, la experiencia y el empoderamiento adquirido, en ocasiones desarrollan cotos de poder. Con ello se complican la contratación de servicios y la contratación de personal comunitario, con consecuencias sobre la calidad y precio de los servicios y el perfil y desempeño del personal. Sin embargo, se debe señalar que la mayoría de los JA considera que este tipo de personal tiene mejor

desempeño, por ser más joven y tener comúnmente una mayor disposición para el trabajo. Se considera conveniente que los JA verifiquen la realización oportuna de los cambios en la integración de los CCA de acuerdo con la normatividad vigente.

Nivel de consolidación operativa del PAR

El nivel de consolidación operativa del PAR es de 3.95; es decir, Bueno.

Respuesta a las preguntas de evaluación

Contexto

Para dar respuesta a las preguntas de evaluación relacionadas con las TC en ZU, se deben considerar los hallazgos de la evaluación que fueron analizados a lo largo del documento y que condicionan el desempeño actual de la Empresa y del Programa: el déficit presupuestal, restricciones financieras para contratar personal y ampliar y mantener infraestructura, tendencias al cierre neto de tiendas comunitarias y a la disminución de ventas del PAR, entre los más destacables.

Asimismo, en el ámbito del Programa se deben considerar algunos factores positivos y negativos de la gestión de las TC en ZU. Los factores positivos son: registran mayores ventas con menores costos de operación, son relativamente más eficientes en el uso del capital de trabajo y de los activos fijos, también atienden a localidades marginadas; se constituyen en una fuente de ingreso neto que ayuda a sostener la actividad de las tiendas comunitarias ubicadas en las zonas rurales y a disminuir el déficit presupuestal de la Empresa; son relativamente más fáciles de tecnificar para convertirlas en USC y funcionan relativamente bien a pesar de cierto desapego en la observancia de las reglas de operación. Los factores negativos a considerar son: operan en su mayoría con escaso soporte social, los recursos empleados en su gestión tienen un elevado costo de oportunidad que difícilmente puede ser cubierto con el 5 por ciento de retribución, son consideradas como demasiado burocratizadas, operan más como negocios familiares debido al desinterés social, enfrentan mayores exigencias debido a la competencia, tienen una demanda social distinta a la ofrecida por el Programa, sus clientes demandan otro tipo de servicios complementarios por lo que requieren mayor nivel de equipamiento y el más importante: en 2017, sólo se tienen identificadas 319 localidades objetivo en ZU sin

la atención del PAR, lo que significaría que sólo se pueden abrir como máximo entre 600 y 700 TC si se quiere garantizar al menos una TC por localidad objetivo en zonas urbanas.

Respuesta a las preguntas de evaluación

La apertura de TC es un proceso probado y efectivo establecido en la normatividad, por lo que no se debe modificar en lo general. Se recomienda una estrategia de difusión más amplia y sistemática entre las localidades objetivo, que antes de iniciar el proceso de apertura se realicen pruebas programadas con la TM, para identificar la demanda social y el interés de las comunidades por disponer de una TC para ampliar las probabilidades de éxito de la TC y evitar cierres prematuros, con la consiguiente pérdida de recursos de la empresa. Este periodo de prueba podría extenderse por al menos tres meses y en función de sus resultados se podría decidir la instalación de la TC.

En lo referente a la demanda social, las TC en ZU tienen ciertas particularidades respecto a las de zonas rurales. Sus clientes tienen una demanda más específica en términos de precios, calidad, gramaje y tipo de productos; sin embargo, se considera que no es necesario ampliar el catálogo de productos pues éste cuenta con una variedad suficiente de productos y marcas para atender las necesidades específicas de los consumidores que tienen el perfil de la población objetivo del Programa (consumidores urbanos de más bajos ingresos). Lo que si se considera necesario es tecnificar las TC para ampliar la gama de servicios que se ofrecen a los clientes como recibir pagos con tarjeta de crédito-débito, o con vales de despensa que son formas de pago comunes en estas localidades.

En cuanto a la participación y contraloría social, se concluye que se hace necesario buscar alternativas para poder impulsarlas en las ZU. Las alternativas son: reducción en el número de integrantes de los CA, racionalización de sus funciones (reducción del tipo de funciones y frecuencia), integración de éstos a partir de otras estructuras organizativas funcionales y/o el diseño de un sistema de estímulo a los Comités que tengan buen desempeño en sus funciones. Para no vulnerar la participación social en la operación del Programa, se propone fortalecer la contraloría social de estas tiendas a cargo de los CCA en los trabajos de monitoreo y seguimiento a las TC, particularmente en la realización de auditorías.

En lo tocante a la pertinencia de que operen TC en ZU, esto no debería estar a discusión, ya que este tipo de tiendas resulta indispensable para cumplir con la gama ampliada de funciones de DICONSA que fueron establecidas en las ROP 2014 del PAR. Además, se considera que si la apertura de TC en ZU, se realiza con el fin de operar algún PE está más justificada su pertinencia, ya que generalmente estos PE -particularmente los de su sectorizada SEDESOL- tienen una focalización muy precisa que corresponde plenamente con las características de la población objetivo del PAR: población marginada, de bajo nivel de ingreso y con problemas de abasto alimentario.

A pesar de que se reporta que casi 50 por ciento de TC en ZU operan en localidades no objetivo, esto se debe principalmente al crecimiento poblacional de las localidades por el transcurso del tiempo y, en algunos casos, por su favorable evolución económica. A pesar de ello, dichas TC no pueden ser cerradas mientras sigan operando bajo las ROP vigentes. También se debe considerar que la operación de TC en ZU se ha constituido en una fuente importante de recursos financieros que permiten a la Empresa subsanar la operación -generalmente deficitaria- de las TC en ZR.

Por otro lado, se considera que las TM no deben operar en ZU ya atendidas con TC, debido a que éstas fueron pensadas como un instrumento para atender las localidades objetivo que no reciben atención de una TC y/o a localidades con menos de 200 habitantes. Orientar su atención a localidades de ZU que cuentan con TC no se justifica debido a que todavía la cobertura del Programa es baja (se atiende a menos del 60 por ciento de las localidades objetivo identificadas), y más TM podrían ser un instrumento muy efectivo para incrementarla. Se debe replantear su funcionamiento dedicándole al menos 60 por ciento de su tiempo disponible (3 días por semana) para mejorar la cobertura del PAR, y el 40 por ciento restante del tiempo, a atender otras actividades como son PES, promoción del Programa o apoyo a eventos especiales.

Se hace necesario verificar el uso actual de los equipos de TM para que en caso de resultar pertinente, se reubiquen en función de las necesidades actuales de cobertura del Programa.

Presentación

El Programa de Abasto Rural orienta sus acciones a mejorar el suministro de bienes básicos y complementarios, de calidad y a precios razonables a la población que habita en localidades de alta y muy alta marginación, con lo que incide en la atención de las dimensiones de su seguridad alimentaria, relacionadas con el acceso físico y económico a los alimentos. A través de estas acciones, el Programa coadyuva al cumplimiento del Objetivo 2.1 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que establece como prioridad el garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población.

La Ley General de Desarrollo Social establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. En este sentido, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, inciso c, establecen los tipos de evaluación que se pueden realizar a los programas, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de éstos.

En el año 2013, el PAR, a cargo del DICONSA S. A. de C.V., fue incluido como parte del conjunto de programas sociales a través de los cuales se implementarían las acciones de la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH) lo que implicó que se incorporaran nuevas zonas, tanto en el ámbito rural como en el urbano, como parte de su población potencial y objetivo. Para llevar a la práctica estos cambios, se modificaron las ROP de 2014 para que el PAR ampliara la definición de su población objetivo incorporando a las localidades catalogadas como semiurbanas, de acuerdo con el criterio de la Comisión Nacional de Población (CONAPO), que son aquellas que están en un rango de entre 2,500 y 14,999 habitantes.

En este contexto, se realizó un Diagnóstico al PAR con la finalidad de calcular su nueva población potencial, pero no se le habían practicado otras evaluaciones con los nuevos criterios de atención. Así, la Evaluación de Procesos del PAR -sobre su mecánica de operación en localidades urbanas con Tienda Fija (TF) y Tienda Móvil (TM) DICONSA--

que se presenta en este documento se derivó de recomendaciones de la Evaluación de Diseño realizada en 2015, en la que se señala que es necesario adecuar los procedimientos para la operación de las tiendas urbanas y las unidades móviles, dado que se presentan inconsistencias entre las ROP y los procedimientos aplicados en su ejecución.

Por lo tanto, a través de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales (DGEMPS), la SEDESOL solicitó a DICONSA realizar la presente evaluación para atender el problema mencionado, mismo que también es parte de un Aspecto Susceptible de Mejora (ASM) comprometido en el año 2015.

El objetivo general de la evaluación fue “Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de Tiendas Comunitarias DICONSA y Tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas, que permitan identificar procesos no contemplados en la Mecánica de Operación del Programa de Abasto Rural en su atención en estas localidades y zonas urbanas”. El anexo técnico que orientó los lineamientos de la evaluación fue elaborado por DICONSA. El periodo de evaluación de las acciones del Programa fue el año 2017, aunque también se realizaron análisis longitudinales de información relevante del Programa; el trabajo de campo se realizó durante el periodo diciembre 2017- marzo 2018.

El equipo de evaluadores de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), encargado de la evaluación, es el único responsable del contenido de este documento, en el que se trata de reflejar de manera objetiva los resultados del análisis de la información obtenida.

1. Capítulo. El Programa de Abasto Rural (PAR)

El presente capítulo se integra de tres apartados; en el primero se describe en forma general el Programa, sus objetivos y alcances; en el segundo se realiza la descripción específica de la operación de TC y TM en localidades objetivo y ZU. Finalmente, en el tercer apartado se analizan algunos factores del entorno actual, como la planeación institucional, disponibilidad presupuestal, estructura organizacional, avances en la cobertura y focalización, así como aspectos de la gestión de los puntos de venta, que condicionan de alguna manera, el desempeño futuro del Programa y por lo tanto las recomendaciones de mejora que se puedan derivar de esta evaluación.

1.1. Descripción general del PAR

El PAR¹ busca incidir en la inseguridad alimentaria a través de la provisión oportuna y a precios accesibles de un conjunto de productos integrados en una canasta DICONSA. La transferencia a los hogares en términos de precios reducidos se opera mediante tiendas administradas por miembros de las localidades, buscando que la diferencia hacia abajo en los precios con productos equivalentes en el mercado local sea de al menos 15 por ciento.

Se alinea a la Estrategia 2.1.1 del Plan Nacional de Desarrollo (PND)² que busca asegurar una alimentación y nutrición adecuada de las y los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa. En cuanto a las prioridades sectoriales, este Programa se alinea al Objetivo 1 del Programa Sectorial Desarrollo Social 2013-2018 (PSDS)³ “Fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación”, así como

¹ http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/EED_2014_2015/SEDESOL/S053PAR/S053_PAR_IE.pdf

² Gobierno de la República. Plan nacional de desarrollo. 2013-2018. Diario Oficial. 20 de mayo de 2013.

³ http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Transparencia/DocumentosOficiales/Programa_Sectorial_Desarrollo_Social_2013_2018.pdf

a la Estrategia 1.2: "Procurar el acceso a productos básicos y complementarios de calidad y a precios accesibles a la población de las localidades marginadas del país."

Objetivo general del PAR

Las Reglas de Operación del Programa de Abasto Rural 2017⁴ (ROP) establecen como Objetivo General contribuir a fortalecer el cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación facilitando el acceso físico o económico a los productos alimenticios para la población que habita en las localidades de alta o muy alta marginación.

Objetivo específico del PAR

El Objetivo Específico es facilitar el acceso físico o económico a productos básicos y complementarios económicos y de calidad, en forma eficaz y oportuna, en localidades de alta o muy alta marginación, con cobertura de Tienda comunitaria (TC).

Población potencial y objetivo

De acuerdo con el punto 3.3 de las ROP, se establece como la población objetivo a las localidades de alta y muy alta marginación, de acuerdo con la clasificación del CONAPO, y que cuenten con medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado. La población potencial del Programa se refiere al total de localidades de entre 200 y 14,999 habitantes, de alta o muy alta marginación. Para el año 2017 era un total de 84,722 localidades con una población aproximada de 24.3 millones de personas.

Las acciones del Programa están encaminadas a ofrecer abasto de bienes básicos y complementarios económicos y de calidad a la población objetivo antes señalada y que habita en dichas localidades, para contribuir a la atención de las dimensiones de la seguridad alimentaria, relacionadas con el acceso físico y económico a los alimentos.

⁴ https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/178740/ROP_DICONSA_2017.pdf

Cobertura del Programa

Según el Numeral 3.1 de las ROP⁵, la cobertura del PAR es nacional y está dirigido a la población que habite en localidades que tengan al menos alguna de las siguientes características:

- a) Marginación alta o muy alta, población de entre 200 y 14,999 habitantes, y que no cuenten con un servicio de Abasto Local Suficiente y Adecuado.
- b) Que sean TC en funcionamiento que se establecieron de acuerdo con ROP de ejercicios fiscales anteriores.
- c) Marginación alta o muy alta y **población de menos de 200 habitantes**, que no cuenten con un servicio de Abasto Local Suficiente y Adecuado, y que se aprueben por el Consejo de Administración.
- d) Localidades que se hayan creado después del Censo 2010, sin el grado de marginación estimado pero que se ubican en municipios de alto o muy alto grado de marginación o con alto y muy alto índice de rezago social, que además no cuenten con un servicio de Abasto Local Suficiente y Adecuado, y que sean aprobadas por el Consejo de Administración.
- e) Marginación alta o muy alta, con población de entre 200 y 14,999 habitantes, que cuenten con servicio de Abasto Local Suficiente y Adecuado, y que sean aprobadas por el Consejo de Administración para el cumplimiento de los objetivos del Programa, con base en la información recolectada con el anexo 7 de las mismas ROP.

Apoyos que se otorgan

El Programa otorga el servicio de abasto de productos básicos y complementarios de calidad; que cuando son los productos alimenticios, se pretende que tengan un alto valor nutritivo. El monto del apoyo es el equivalente al valor de la transferencia de ahorro que

⁵ SEDESOL. Reglas de Operación. Programa de Abasto Rural 2017. DOF 28/12/16.

DICONSA otorga a la población mediante la oferta de productos a precios menores a los que ofrecen las alternativas de abasto de la localidad.

Se transfiere a los beneficiarios vía precios un margen de ahorro de al menos 15 por ciento mediante el precio de la canasta básica DICONSA que se distribuye en las tiendas tomando en cuenta el costo de los productos en el mercado local.

1.2. Descripción particular de las modalidades del PAR: TC en localidades y ZU y TC Móviles DICONSA en localidades y ZU

Instancia ejecutora y normativa

DICONSA es responsable de la operación y ejecución y la instancia normativa del Programa; para ello establece una estrecha coordinación de trabajo entre las Oficinas Centrales (OC), las Sucursales y sus Unidades Operativas (UO), así como con los Almacenes DICONSA (AD) distribuidos en todo el país; cuenta además con una importante participación de los Comités de Abasto (CA) y de los Consejos Comunitarios de Abasto (CCA), como la parte social del Programa para complementar y fortalecer sus acciones.

Además de la coordinación interna se establecen acciones de coordinación con otras dependencias y entidades del gobierno federal, de los gobiernos estatales y municipales con el objeto de establecer sinergias económicas y sociales con el sector público, social y privado en favor de los beneficiarios.

Promoción del Programa para la apertura de TC

La apertura de TC se promueve en las localidades que tengan las características de tamaño de población, grado de marginación y grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado, especificadas en la población objetivo.

Se determinan metas de crecimiento anual y de disponibilidad de recursos y en función de ello se autoriza la apertura de nuevas tiendas, para lo cual es posible realizar el trámite de solicitud de manera electrónica o a través del formato de solicitud de apertura de tienda. Al recibirse la solicitud, se verifica el cumplimiento de los criterios que garanticen la pertinencia de la apertura de la TC.

Al autorizar la apertura de una TC se asigna un capital de trabajo, que debe cubrir por lo menos 21 días de venta, con productos variados y con las presentaciones que se adecuen a las necesidades de los consumidores.

Se lleva a cabo la realización de una asamblea comunitaria para que se formalice la apertura, ahí se entregará el CT, se definirá la forma de operación, el horario de servicio y se nombrará a la persona ET, que junto con un aval firmarán el pagaré que avale el valor de la transferencia del CT.

Es indispensable que las tiendas exhiban exclusivamente la imagen institucional de DICONSA, además que para vender productos distintos a los establecidos en la normativa se requiere la autorización explícita de DICONSA, siempre y cuando sea con capital comunitario y sustentado por acuerdo en Asamblea Comunitaria.

Adquisición de bienes para comercializar

El abasto se realiza con base en las necesidades y la demanda de las localidades que se atienden, incorporando productos del sector social cuando éstos sean una alternativa competitiva en precio y calidad.

Para ello se realizan negociaciones comerciales que aseguren las mejores condiciones de precio, calidad, oportunidad, punto de entrega, plazo de pago y devoluciones para obtener márgenes competitivos de comercialización, ahorro y un mayor impacto social.

Venta de productos

El Programa abastece a las TC teniendo como centro de operaciones el AD, que da el servicio a las TC ubicadas dentro de la Poligonal de servicio correspondiente, a los cuales mediante la canasta básica DICONSA, le surte productos como: maíz, frijol, arroz, azúcar estándar, harina de maíz, aceite vegetal comestible, atún, sardina, leche en polvo, chiles enlatados, café soluble y sal de mesa, que se encuentran dentro de los 23 que contiene dicha canasta. Además, es factible el surtimiento de productos considerados complementarios como son: agua purificada, cereales en hojuelas, dulces, frutas deshidratadas, galletas, jugos para bebé, leche condensada o evaporada, entre otros, de

un listado de más de 160 productos. Las ventas se realizan, sin distinción de género y de forma incluyente.

Operación de TC

En la operación de las tiendas se prevé como acciones sustantivas:

- DICONSA Cuidar la integridad del CT asignado y los activos en resguardo otorgados por DICONSA
- DICONSA Mantener visibles al público los precios de venta de los productos
- DICONSA Comprar a DICONSA los productos básicos y complementarios que le permitan ofrecer calidad, variedad y suficiencia de productos
- DICONSA Mostrar permanentemente la imagen institucional que DICONSA le provea
- DICONSA Facilitar la prestación de servicios adicionales al abasto
- DICONSA Cumplir con el horario de servicio establecido
- DICONSA Vender los productos contemplados en el catálogo de productos del Programa y los que cuenten con autorización expresa
- DICONSA Presentar en las asambleas de CA información sobre la operación de la TC y la administración de sus recursos.

Oferta de servicios adicionales al abasto

Las tiendas pueden proporcionar a los beneficiarios, servicios adicionales al abasto como correo, pago de servicios, anuncios por altavoz, entrega de apoyos de programas interinstitucionales, telefonía, Internet, acopio y trueque de producción local, venta de productos de la comunidad, carnicería y radio civil. Lo anterior para satisfacer sus demandas participando así de manera más activa en su desarrollo, con lo cual se busca convertir a la TC en una Unidad de Servicios a la Comunidad (USC).

Promoción de la participación comunitaria

La participación social en torno al Programa se da a través de los CA, los CCA y sus Mesas Directivas, los cuales son las instancias de representación de los intereses de las

comunidades ante DICONSA. Los CA están integrados por un Presidente y su suplente, un Secretario y su suplente, un Tesorero y un Vocal de Contraloría Social. Sus miembros se eligen democráticamente de entre las y los integrantes de la comunidad de que se trate, y la duración de sus funciones será por un periodo no mayor de tres años.

Por su parte los CCA se integrarán por el conjunto de CA del ámbito de operación de un AD, y estarán representados por una Mesa Directiva conformada por un Presidente, un Secretario y su suplente, un Tesorero y su suplente, un Vocal de Transporte y su suplente y un Vocal de Contraloría Social y su suplente, quienes serán elegidos democráticamente de entre las y los miembros que sean Presidentes de los Comités de Abasto participantes, en la misma forma y con el mismo periodo de funciones con los que se establecieron sus respectivos CA.

Tiendas móviles

El Manual de políticas procedimientos de los almacenes DICONSA señala que la TM, forma parte de la estrategia de DICONSA para cumplir con su objeto social y llevar el abasto de productos básicos y complementarios de calidad y económicos a las localidades objetivo que no cuentan con tienda comunitaria; con esto se impacta positivamente la cobertura del Programa. Con la operación de las TM se fortalecen las dos vertientes de la empresa, el objeto social y el objetivo comercial, al llegar a localidades sin cobertura y al incrementar la venta de los AD a través de esta canal.

El responsable directo de la operación de las TM es el JA en corresponsabilidad con el operador de tienda móvil, y se programan rutas de atención a localidades que tienen un mayor potencial de venta y que son localidades objetivo sin tienda fija. Generalmente se programa atender al menos 4 localidades por día, por lo que es factible dar servicio a 20 localidades por semana. La atención a las localidades requiere de la realización de convenios solidarios con las autoridades municipales o locales donde se establezcan compromisos compartidos en torno a la operación del Programa, como son: la definición de días de venta en la localidad, la ubicación y tiempo de permanencia de la TM y las medidas de seguridad entre otros.

Los productos que se ofertan están conformados básicamente por la canasta básica DICONSA, para lo cual previamente a la atención de las localidades, se realiza un estudio

de mercado para determinar cuáles artículos de la canasta tienen mayor demanda y con ello definir el inventario óptimo de la TM. Los aspectos importantes al considerar la operación de la TM son: la cobertura del servicio, las ventas contra el costo de operación, la eficiencia en el uso de la unidad, el margen de ahorro trasladado y los controles administrativos, con el fin de lograr los impactos esperados.

1.3. Entorno actual de la operación del PAR

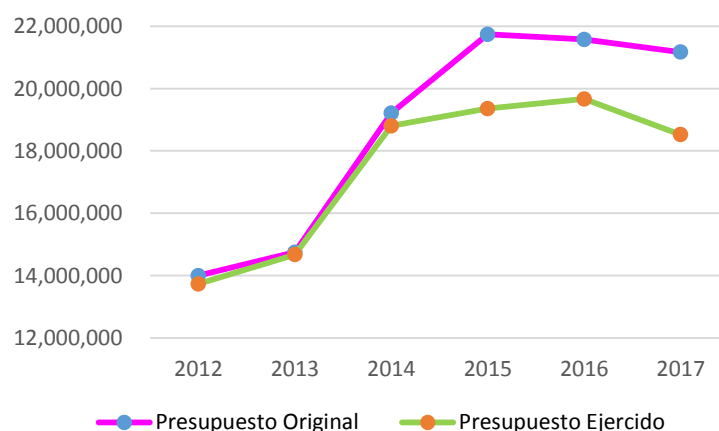
Presupuesto DICONSA

El Plan Institucional de Desarrollo establece que, mediante la programación, presupuesto y ejercicio de los recursos para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, se vinculan los planes de trabajo con los recursos disponibles de la institución, a través del Presupuesto de Egresos de la Federación y de los recursos propios con los que cuenta DICONSA. Se pretende garantizar los recursos financieros para asegurar la operación eficiente del programa y con ello contribuir con el logro de sus objetivos.

La evolución del presupuesto autorizado a DICONSA en los últimos años presenta una clara tendencia creciente en términos nominales, aunque el presupuesto ejercido ha estado consistentemente por debajo del autorizado a partir del año 2013 (Gráfica 1 .).

Gráfica 1 Presupuesto DICONSA programado y ejercido.

(Miles de pesos)



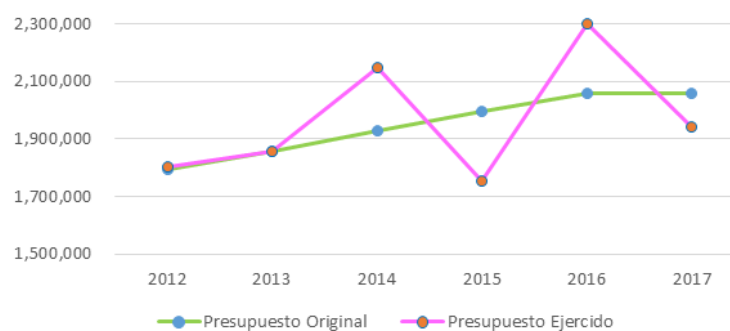
Fuente: elaboración propia con datos de DICONSA.

Para el ejercicio 2017, el presupuesto autorizado para DICONSA fue de 21,170,021,900 pesos, que considera las partidas de ventas (18,664,109,819 pesos), productos financieros (449,032,081 pesos) y subsidios federales (2,056,879,999 pesos). Sin embargo, el presupuesto total ejercido fue de 18,521,030,180 pesos, en los conceptos de costos de ventas con 12,860,150,000 pesos y gastos de operación por 5,660,880,000 pesos. De esta forma, DICONSA opera principalmente con recursos propios derivados de su actividad comercial y con subsidios federales para lograr transferir los márgenes de ahorro a los beneficiarios del PAR.

Los subsidios muestran una tendencia irregular, aunque creciente en términos corrientes y están sujetos a las circunstancias políticas. En el 2017 se obtuvo un monto del orden de 1,941,432,149 pesos, 115,447,850 pesos menos que en el año 2016, lo que representó una disminución de 5.6 por ciento respecto al año previo (Gráfica 2.).

El presupuesto ejercido en el 2017 incluyó, además del subsidio, los ingresos provenientes de las ventas, 15'166,033,418 pesos y los productos financieros 409,335,317 pesos, lo que generó un déficit en el ejercicio por 1'004,229,300 pesos de acuerdo con el Estado de Resultados 2017.

Gráfica 2. Subsidio federal programado y ejercido DICONSA.
(Miles de pesos)



Fuente: elaboración propia con datos de DICONSA. Estados de resultados anuales.

Ventas totales DICONSA

Las ventas totales de DICONSA se mantuvieron prácticamente sin cambio en términos nominales durante los años 2014 y 2015; sin embargo, a partir del año 2016 registraron caídas importantes, con el consiguiente impacto sobre el equilibrio presupuestal de la institución. Durante el periodo 2014-2017, las ventas DICONSA se redujeron casi 5 por ciento en términos nominales, a pesar de un incremento importante registrado en las ventas a Programas Especiales.

En dicho periodo, la composición de las ventas totales de DICONSA se modificó de manera importante; las ventas a tiendas -operación del PAR- se redujeron casi 5 por ciento, al pasar del 74 a sólo 69 por ciento y las ventas a los Programas Especiales cobraron relevancia pasando del 26 al 31 por ciento. Es decir, la venta a TC perdió importancia relativa respecto a los Programas Especiales durante el periodo analizado, particularmente en el año 2017 (Tabla 1.).

Tabla 1. Ventas DICONSA. (Miles de pesos)

Concepto	2014		2015		2016		2017	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
PAR	11,838,451	74	12,199,100	77	12,506,497	78	10,496,844	69
Programas Especiales	4,117,751	26	3,714,012	23	3,615,142	22	4,669,189	31
Total	15,956,203	100	15,913,113	100	16,121,639	100	15,166,033	100

Fuente: DICONSA. Estados de resultados, 2015, 2016, 2017.

Por otro lado, el comportamiento interanual de las ventas totales indica que éstas mantuvieron una tendencia al alza durante el periodo 2014-2016; sin embargo, entre 2016 y 2017 las ventas a tiendas cayeron un poco más de 16 por ciento en términos nominales. En términos reales se estima que la caída pudo haber sido de casi 21.4 por ciento (Tabla 2.).

Tabla 2. Comportamiento interanual de las ventas totales DICONSA. (Porcentaje)

Concepto	2015/2014	2016/2015	2017/2016
PAR	+3.05	+2.52	-16.07
Programas Especiales	-9.80	-2.66	+29.16
Total	-0.27	-1.31	-2.93

Fuente: DICONSA. Estados de resultados, 2015, 2016, 2017.

Hasta el mes de noviembre de 2017, las ventas totales anuales del PAR fueron \$7,128,879,684 pesos; el 81.2 por ciento de ellas se hicieron en tiendas rurales y el resto en tiendas urbanas. Como se comentó previamente, el volumen de ventas y los ingresos generados condicionan la operación de todo el esquema DICONSA.

Por cada peso de CT invertido en los puntos de venta, se obtienen ventas por 15.69 pesos al año; es decir, con un CT promedio de 16,936 pesos se obtienen ventas promedio anuales por 265 mil pesos por tienda. Sin embargo, estos datos cambian notoriamente cuando se clasifica a los puntos de venta en rurales (menos de 2,500 habitantes) y en urbanos (2,500 habitantes o más); en los primeros, se obtiene un promedio de ventas de 247,456 pesos con un capital promedio de 16,758 pesos y en los segundos 405,931 pesos con un capital promedio de 19,412 pesos.

Esta eficiencia económica (ventas promedio anuales/capital de trabajo) se relaciona notoriamente con el tamaño y densidad de la población de la localidad en la que opera el punto de venta; se observa que, a mayor población y densidad, mayor nivel de ventas y mayor eficiencia económica promedio (Tabla 3.).

Tabla 3. Puntos de venta del PAR y eficiencia económica

TC (Población)	No. de tiendas	Ventas Totales \$	Porcentaje	Ventas promedio anuales \$	Capital promedio DICONSA \$	Eficiencia económica
PAR	26,825	7,128,879,684		265,755	16,936	15.69
TC rurales	23,390	5,788,005,996	81.2	247,456	16,758	14.77
TC urbanas	2,680	1,087,895,418	15.3	405,931	19,412	20.91
2,500-4,999	1,525	603,018,765	8.5	395,422	20,438	19.35
5,000-7,499	574	254,415,231	3.6	443,232	19,385	22.86
7,500-9,999	251	89,675,263	1.2	357,271	15,710	22.74
10,000-12,499	207	82,078,326	1.1	396,513	16,772	23.64
12,500-14,999	123	58,707,831	0.8	477,299	18,815	25.37
15,000- <	755	252,978,269	3.7	335,070	13,639	24.57

Nota: Ventas DICONSA sin incluir Programas Especiales.

Fuente: Base de datos DICONSA al mes de noviembre de 2017.

Estructura organizativa DICONSA

Al cierre de 2017, la estructura orgánica y ocupacional de DICONSA es de 4,313 plazas. Adicionalmente, se cuenta con una estructura de personal comunitario con un total de 4,301 plazas de personal comunitario; a ellos se le suman 581 personas contratadas como prestadores de servicios profesionales por honorarios, para hacer un total de 9,195 personas laborando. Respecto al año previo, se registró una disminución de 44 trabajadores comunitarios y 812 personas por honorarios menos⁶.

Estructura operativa

La estructura operativa de DICONSA⁷ se conforma por una unidad de OC, 15 Sucursales, y 19 UO, 30 almacenes centrales, 271 AD, cuatro Almacenes graneleros, cinco Almacenes para Programas Especiales y 4,318 vehículos en operación (2,067 de carga; 1,886 de supervisión y 65 de apoyo), que mediante una distribución estratégica abastecen a las tiendas comunitarias. Con información al 15 de noviembre de 2017 (Tabla 4), se puede ver que los estados donde se concentran los Almacenes son Oaxaca, Veracruz, Chiapas, Puebla, Guerrero y Tabasco y las TC en los estados de Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Puebla, Estado de México y Michoacán. DICONSA tiene además una flota de vehículos que operan como TM distribuidas en prácticamente todos los almacenes del país.

⁶ DICONSA, S.A. de C.V. Informe de Autoevaluación sobre el Desempeño General de la Entidad Ejercicio 2017.

⁷ DICONSA, S.A. de C.V. Informe de Autoevaluación sobre el Desempeño General de la Entidad Ejercicio 2017.

Tabla 4. Infraestructura operativa DICONSA

Estado	Almacenes* DICONSA	Tiendas* Móviles	Tiendas** DICONSA
Aguascalientes	1	1	46
Baja California	3	0	144
Baja California Sur	2	5	190
Campeche	3	5	432
Chiapas	24	26	2,014
Chihuahua	8	8	779
Coahuila	10	10	728
Colima	1	2	65
Durango	10	7	903
Estado de México	9	Nd	1,306
Guanajuato	7	8	1,067
Guerrero	15	16	1,754
Hidalgo	10	8	953
Jalisco	10	10	645
Michoacán	9	9	1,229
Morelos	3	5	258
Nayarit	8	9	638
Nuevo León	8	8	664
Oaxaca	30	30	2,478
Puebla	16	16	1,453
Querétaro	4	2	436
Quintana Roo	2	6	380
San Luis Potosí	10	9	1,082
Sinaloa	7	15	874
Sonora	7	7	460
Tabasco	11	10	1,065
Tamaulipas	5	6	709
Tlaxcala	3	5	259
Veracruz	24	24	2,685
Yucatán	7	6	667
Zacatecas	10	10	555

* https://www.gob.mx/DICONSA/archivo/acciones_y_programas?idiom=es (enero 2017)

* Bases de datos DICONSA al mes de noviembre de 2017

Fuente: Elaboración propia con base en información de DICONSA

2. Capítulo 2. Objetivos y alcance de la evaluación, diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

En este capítulo se especifican los objetivos planteados para la evaluación, así como sus alcances. Se describe el esquema metodológico propuesto y el procedimiento seguido para llevar a cabo el trabajo de campo para la recuperación de información sobre los procesos claves del Programa.

2.1. Objetivos de la evaluación

2.1.1. Objetivo general

El objetivo general de la evaluación fue realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de Tiendas Comunitarias y Tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas, que permita identificar procesos no contemplados en la Mecánica de Operación del Programa de Abasto Rural.

2.1.2. Objetivos específicos

2.1.2.1. Objetivo 1: Tiendas Comunitarias en localidades y zonas urbanas

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos para la promoción, solicitud, aprobación, instalación, operación y seguimiento de TC en localidades y zonas urbanas.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa en lo relativo a la promoción, solicitud, aprobación, instalación y operación de TC en localidades y zonas urbanas.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos de promoción, solicitud, aprobación, instalación y operación de TC en localidades y zonas urbanas contribuyen al logro del objetivo del PAR.
- Proponer un anexo para los Manuales de Políticas y Procedimientos de Operaciones de DICONSA en lo relativo a TC en localidades y zonas urbanas.
- Proponer modificaciones en las ROP del PAR en lo relativo a TC en localidades y zonas urbanas con base en los hallazgos obtenidos en la evaluación.

2.1.2.2. Objetivo 2: Tiendas móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos para la operación de Tiendas Móviles DICONSA en el territorio nacional.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa en lo relativo a la operación de Tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos para la operación de tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas contribuyen al logro del objetivo del PAR.
- Proponer un anexo para los Manuales de Políticas y Procedimientos de Operaciones de DICONSA en lo relativo a tiendas Móviles DICONSA.
- Proponer modificaciones en las ROP del PAR en lo relativo a tiendas Móviles DICONSA con base en los hallazgos obtenidos en la evaluación.

Ambas modalidades

- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

2.1.2.3. Objetivo 3: Propuesta de Manual para la operación de Tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas

- Elaborar una propuesta de Manual para la operación de Tiendas Móviles DICONSA en localidades urbanas.

Este informe de evaluación cubre los dos primeros objetivos específicos; el documento al que hace referencia el objetivo específico 3, se elaboró de manera independiente por sus características particulares.

2.2. Alcances de la evaluación

De acuerdo con el Anexo Técnico elaborado por DICONSA para llevar a cabo la evaluación del PAR, el estudio es un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo para la apertura y operación de Tiendas Comunitarias y Tiendas Móviles en localidades y zonas urbanas, con base en la mecánica de operación especificada en las

ROP 2017. A partir de dicho análisis, se elaboró una descripción de los mecanismos de coordinación que realizan las instancias operativas para lograr el cumplimiento de sus objetivos y se identificaron las fortalezas y debilidades de los procesos para generar recomendaciones de mejora para el Programa.

Algunos conceptos clave para delimitar el alcance de la evaluación son los siguientes:

I. Población objeto de evaluación: Son todas las TC y TM DICONSA que operan en localidades objetivo del Programa de Abasto Rural, en zonas urbanas y semiurbanas con un rango de población de 2,500 a 14,999 habitantes.

II. Unidad de análisis: Para llevar a cabo el estudio cualitativo requerido para cumplir con los objetivos de la evaluación, se eligió como unidad de análisis a las áreas responsables de la operación del Programa, tanto en Oficinas Centrales como en las principales Sucursales. Para el cumplimiento de los objetivos del estudio cuantitativo se eligió a los Almacenes DICONSA como la unidad de observación, pues de ellos se derivan directamente las actividades relacionadas con la gestión de las TC.

III. Cobertura temporal: La cobertura de la evaluación correspondió al año de operación 2017, aunque también se abordaron temáticas analizadas en periodos de tiempo más amplios.

IV. Cobertura geográfica: La evaluación tuvo cobertura geográfica nacional del objeto de estudio en su análisis cualitativo a través de una muestra dirigida y, en su estudio cuantitativo, a través de una muestra probabilística (representativa) de los Almacenes que componen la red de abasto DICONSA.

2.3. Metodología de la evaluación

La evaluación de procesos brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa del Programa; valora si éste lleva a cabo sus procesos operativos eficaz y eficientemente; identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo en el que opera el Programa, así como de su estructura y funcionamiento, con el fin de proponer estrategias que mejoren su desempeño⁸. El estudio, enfatizó en los

⁸ https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx

procesos del Programa relacionados con la gestión de TC y TM DICONSA que operan en las zonas urbanas (localidades con más de 2,500 y menos de 14,999 habitantes).

2.3.1. Esquema y procedimiento metodológico

De acuerdo con los términos de referencia, se planteó el siguiente esquema metodológico:

- a. Elaborar una muestra de casos representativos que permitan documentar el proceso de la mecánica de operación de las TC en zonas urbanas donde el PAR tiene presencia al igual que para el caso de las TM.
- b. A partir de un número de casos representativos de la tipología de Tiendas propuesta -bajo una metodología que aplique técnicas cualitativas-, reconstruir el proceso de apertura de las TC y las TM, describiendo a detalle la parte mecánica del proceso de apertura, documentando cada particularidad del proceso para su posterior análisis en gabinete. Una vez reconstruido el proceso de apertura de TC y la atención de localidades con TM.
- c. Elaborar una muestra de casos representativos donde sea posible documentar el proceso de la mecánica de operación de las TC donde el PAR no tiene presencia al igual que para el caso de la operación de las TM.
- d. Con base en los resultados y el análisis de gabinete de la reconstrucción en campo del proceso de apertura de TC y la atención en las localidades urbanas de la TM DICONSA, llevar a cabo un pilotaje y /o simulación de procesos que permita ratificar y/o rectificar el proceso documentado.
- e. Sistematizar los resultados del pilotaje y/o simulación del proceso de apertura de TC y TM en zonas urbanas y compararlos con los hallazgos encontrados en la reconstrucción del proceso con la finalidad de elaborar la versión definitiva del proceso de apertura de la TC y la atención de las TM en localidades y zonas urbanas.

El trabajo se desarrolló en tres fases que se describen a continuación.

2.3.2. Análisis de gabinete

Una fuente importante de información para el análisis fue la revisión del conjunto de documentos generados por las distintas instancias involucradas en la gestión del Programa; en esta etapa del trabajo se analizó el contexto en el que opera el Programa y su marco normativo para definir “el deber ser”. Para ello se reunió, organizó y revisó la información oficial referente a la normativa del Programa, como son leyes, reglamentos, ROP, lineamientos generales, manuales de procedimientos, registros administrativos, estudios y evaluaciones internas, evaluaciones externas y se revisaron sistemas de información relacionados directamente con su gestión. Asimismo, se revisaron la Matriz de Indicadores y sus resultados recientes, informes de avances sobre los Aspectos Susceptibles de Mejora y el padrón nacional de tiendas comunitarias y móviles en operación en zonas urbanas, así como informes oficiales de su monitoreo.

Con la información obtenida se identificaron el proceso general de implementación del PAR, las etapas clave y los responsables operativos que intervienen en su ejecución. Con estos elementos se determinaron los criterios para desarrollar el análisis cualitativo y cuantitativo necesarios para alcanzar los objetivos de la evaluación y se sentaron las bases para organizar el trabajo de campo. El trabajo de esta etapa se llevó a cabo durante el periodo de noviembre de 2017 a enero de 2018.

2.3.3. Análisis cualitativo

Para cumplir con los objetivos de la evaluación, además del trabajo de gabinete, se requirió conocer la percepción de los funcionarios y otros agentes involucrados sobre la operación del Programa, por lo cual se diseñó una estrategia de levantamiento de información en campo en la que se utilizaron distintas técnicas de investigación (observación directa, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales) lo que permitió contrastar lo establecido en la normativa con el desarrollo real de los procesos.

Para realizar este análisis se seleccionó una muestra dirigida de funcionarios y personal operativo responsables de la operación del PAR, en los ámbitos de Oficinas Centrales y Sucursales para ser entrevistados.

- En Oficinas Centrales se incluyó a los funcionarios responsables de la gestión del Programa en los procesos más relevantes para la evaluación (planeación,

presupuestación, comercialización, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, operación, seguimiento de beneficiarios y evaluación). Se realizaron 8 entrevistas a profundidad y semiestructuradas. El trabajo se llevó a cabo en el periodo del 20 al 23 de marzo de 2018.

- En la muestra dirigida de Sucursales DICONSA, éstas se seleccionaron con base en los criterios de representatividad de acuerdo al número total de TC que mantenían en operación en zonas urbanas y como segundo criterio su disponibilidad de tiempo para participar en la evaluación. Se incluyeron 8 Sucursales de las 14 existentes a nivel nacional (Veracruz, Metropolitana, Norte, Centro, Michoacán, Peninsular, Oaxaca y Bajío, las cuales representaron un poco más del 63 por ciento de las TC funcionando en zonas urbanas). En este ámbito se entrevistó a los encargados de las instancias responsables de los procesos operativos más relevantes para la evaluación (planeación, comercialización, apertura de tiendas y operación de tiendas comunitarias y móviles). En total se realizaron 27 entrevistas semiestructuradas que fueron aplicadas en el periodo del 13 de febrero al 23 de marzo de 2018.

La realización de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas permitió obtener información sobre la implementación del Programa y la identificación de elementos de análisis preponderantes como son problemáticas específicas, buenas prácticas y fortalezas y debilidades en la ejecución de los procesos. Esta información se complementó con observación directa (revisión *in situ*) de los procesos en los ámbitos de almacenes y TC (revisión y verificación de expedientes dinámico y estático y gestión de sistemas informáticos).

Para el desarrollo de esta fase de la evaluación, se tomó como referencia la metodología establecida por CONEVAL⁹, de la que se retomaron los temas guía y la batería de preguntas, que sirvieron al equipo evaluador para elaborar los instrumentos de recolección de información y para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos del Programa.

⁹ https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx

2.3.4. Análisis cuantitativo

De acuerdo con el Anexo Técnico de la Evaluación, se obtuvo una muestra representativa para documentar los procesos implicados en la mecánica de operación de las Tiendas Comunitarias y las Tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas donde el PAR tiene presencia (Tabla 5). El número exacto de Tiendas Comunitarias y Móviles en operación es incierto, debido a que en un periodo breve de tiempo algunas pueden dejar de operar mientras que otras están en apertura. Por lo anterior, para reducir el número de reposiciones y los costos inherentes, se optó por un esquema de muestreo polietápico en el que la unidad primaria de muestreo es el almacén. Para ello, se consideró como marco de muestreo la lista de almacenes DICONSA, que puede considerarse constante en el periodo de evaluación.

Tabla 5. Tiendas Comunitarias operando en zonas urbanas

Estado	Número de tiendas	Estado	Número de tiendas
Aguascalientes	3	Morelos	55
Baja California	45	Nayarit	92
Baja California Sur	47	Nuevo León	65
Campeche	53	Oaxaca	140
Chiapas	145	Puebla	162
Chihuahua	72	Querétaro	45
Ciudad de México	1	Quintana Roo	51
Coahuila	57	San Luis Potosí	43
Colima	12	Sinaloa	93
Durango	75	Sonora	46
Guanajuato	48	Tabasco	89
Guerrero	147	Tamaulipas	64
Hidalgo	66	Tlaxcala	85
Jalisco	64	Veracruz	149
México	193	Yucatán	230
Michoacán	169	Zacatecas	45
Total			2, 651

Fuente: información oficial DICONSA.

En relación con el marco muestral de tiendas móviles, DICONSA informó que al momento de la evaluación existían un total de 305 TM operando y que en cada almacén existía al

menos una tienda móvil en operación. Con base en esta información de los marcos muestrales se diseñó la muestra que se presenta a continuación.

2.3.4.1. Diseño muestral y obtención de la muestra

El tamaño de muestra necesario de estudios de caso representativos para estimar de manera precisa la tasa de TC y TM que están operando en zonas urbanas apegadas a las ROP, tomando como variable auxiliar la población atendida, se determinó por medio de un muestreo polietápico, con tres etapas de muestreo.

La unidad primaria de muestreo fue el AD, el tamaño de muestra se fijó en $n_a = 75$ AD que abastecen tiendas urbanas o semiurbanas, que representan más del 25 por ciento de la población total de almacenes (262). La probabilidad de inclusión de un AD en la muestra fue proporcional al número de Tiendas Comunitarias abastecidas por el AD en las zonas urbanas y semiurbanas. De este modo, la distribución geográfica de los almacenes incluidos en la muestra se concentra en las zonas con mayor densidad de TC en dichas zonas (Imagen 1.). Cabe mencionar que con esta estrategia se logró reducir los costos de obtención de la información al reducirse la dispersión geográfica de las TC en la muestra.

Con relación a la muestra de TM, DICONSA informó que al momento de la evaluación existía un total de 305 TM y que en cada almacén existía al menos una tienda móvil en operación. Con base en esta información se integró la muestra de TM seleccionando una por cada almacén incluido en la muestra; por tanto, las probabilidades de inclusión de las TM también es proporcional al número de TC abastecidas por los almacenes. Siguiendo un razonamiento análogo se determinó la muestra de integrantes de consejos comunitarios. Así, los factores de expansión correspondientes a las muestras de AD, TM e integrantes de consejos comunitarios son idénticos.

Imagen 1. Almacenes incluidos en la muestra



Fuente: elaboración propia.

A partir de las unidades primarias, la unidad secundaria de muestreo fue el Supervisor Operativo (SO); en cada AD incluido en la muestra se seleccionaron dos de estos actores, de modo que el número total de SO a muestrear fue $n_s = 151$ (Tabla 6.).

La unidad terciaria de muestreo fue el ET y el tamaño de muestra se determinó seleccionando al azar una proporción fija (10 por ciento) de tiendas por SO lo que resultó, en general, en una tienda por SO; esto es, $n = 152$. Dado que por cada TC en la muestra se seleccionó un Integrante de Comité de Abasto, el tamaño de la muestra aleatoria y los factores de expansión son iguales a los de la muestra de TC.

El tamaño de muestra bajo Muestreo Aleatorio Simple (MAS) se determinó usando la ecuación (1) [ver Lohr, 2000]:

$$n = \frac{Nk^2s^2}{(N-1)(e\bar{x})^2 + k^2s^2}, \dots \dots \dots (1)$$

Donde: N es el tamaño de la población (número de tiendas), s es una estimador de la desviación estándar de la característica de interés, e es el error relativo máximo permisible

y k corresponde al percentil $(1 - \frac{\alpha}{2}) \times 100$ de la distribución normal estándar, donde $(1 - \alpha) \times 100\%$ corresponde al nivel de confiabilidad.

Con el tamaño de muestra para encargados de tienda ($n = 152$), utilizando como variable auxiliar el logaritmo natural de la población atendida por tienda, se tiene un nivel de confianza del 95 por ciento y una precisión del 2.5 por ciento bajo Muestreo Aleatorio Simple (MAS), lo cual se obtuvo al sustituir en la fórmula (1) la estimaciones de la media y varianza, $\bar{x} = 8.993$ y $s^2 = 1.3108$, respectivamente, $k = 1.96$, $e = 0.02$ y $N = 2544 + 709 = 3,253$. Así:

$$n = \frac{3,253 \times 1.96^2 \times 1.3108}{3,252 \times (0.02) + 1.96^2 \times 1.3108} \approx 150$$

Esto es, la muestra aleatoria obtenida a través del muestreo polietápico es representativa también bajo MAS, con la ventaja de que las unidades que integran la muestra son más accesibles debido a la conglomeración y al vínculo administrativo con los almacenes seleccionados.

Tabla 6. Tamaños de muestra por etapa de muestreo

Unidad de muestreo	Tamaño de Muestra
Jefe de almacén	75
Integrante de Consejo Comunitario	75
Operador de TM	75
Supervisor operativo	151
Encargado de tienda	152
Integrante de Comité de Abasto	152

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de gabinete.

En el Anexo X, se presenta la relación detallada de los AD, SO y ET que se incluyeron en la muestra. La encuesta se llevó a cabo en el periodo del 22 de febrero al 27 de marzo de 2018.

2.4. Estrategia del trabajo de campo

La estrategia del trabajo de campo incluyó cuatro etapas importantes para recuperar la información pertinente que permitió el logro de los objetivos de la evaluación; estas son: 1) Planeación del trabajo de campo y elaboración y pilotaje de instrumentos de colecta de información 2) Levantamiento de información, 3) Sistematización y procesamiento de información y 4) Validación de resultados en campo.

2.4.1. Planeación del trabajo de campo, elaboración y pilotaje de instrumentos de recuperación de información

2.4.1.1. Planeación del trabajo de campo

El trabajo de campo fue planeado de modo que fuera factible alcanzar los objetivos de la evaluación y presentar los entregables en los plazos establecidos (Tabla 7). El periodo considerado fue de enero a abril del 2018.

Tabla 7. Programación del trabajo de campo

Etapa del trabajo	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de instrumentos preliminares	X															
Prueba piloto		X	X													
Elaboración y aprobación de instrumentos definitivos				X												
Selección y capacitación de personal						X										
Aplicación de encuesta y observación directa							X	X	X	X	X	X				
Entrevistas en oficinas centrales							X									
Entrevistas en sucursales						X	X	X	X							
Validación de resultados y recomendaciones generadas																X

Fuente: elaboración propia.

2.4.1.2. Elaboración de instrumentos

Para el estudio cualitativo se elaboraron 8 guías de entrevistas a profundidad y 5 de entrevistas semiestructuradas para aplicar en Oficinas Centrales y en Sucursales. Considerando los objetivos y las preguntas de investigación planteadas por la evaluación, las entrevistas a Sucursales se orientaron a temas relacionados con: pertinencia, difusión, proceso de apertura de TC, operación, prestación de servicios, organización y participación social, organización y funcionamiento de los comités de abasto, capacitación, cierre de tiendas, promoción de la capacitación comunitaria y Tiendas Móviles.

En la guía de entrevistas realizadas en Oficinas Centrales se incluyeron los siguientes temas: análisis y mejora de procesos, planeación estratégica, programa de trabajo,

seguimiento al programa de trabajo, presupuesto, operación del PAR y de los programas especiales, pertinencia económica y operativa de los almacenes, actualización del inventario estrategias para su supervisión, control, almacenamiento, venta y cobranza de los productos, promoción, participación y vigencia de las instancias de representación social, supervisión operativa, apertura de tiendas, contrataciones, adquisición de productos, promoción y comercialización, uso de sistemas informáticos.

Para el estudio cuantitativo se diseñaron 6 cuestionarios de Jefe de Almacén, Supervisor Operativo, Encargado de Tienda, Integrante de Comité de Abasto, Integrante de Consejo Comunitario de Abasto y Responsable de Tienda Móvil, con los cuales se recolectó información para construir indicadores relacionados en forma directa con los objetivos del programa. También se elaboraron dos instrumentos de observación directa en almacén y tienda comunitaria, con los cuales se verificó información contenida en los expedientes dinámicos y estáticos.

Con estos instrumentos se recuperó información sobre temas relacionados con los procesos más importantes de la gestión del Programa (pertinencia, difusión, proceso de apertura de TC, operación, prestación de servicios, organización y participación social, organización y funcionamiento de los comités de abasto, capacitación, cierre de tiendas, promoción de la capacitación comunitaria y seguimiento a las tiendas comunitarias). Estos instrumentos proporcionaron los elementos de análisis necesarios para llevar a cabo la evaluación. Los instrumentos utilizados se presentan en el anexo XI.

2.4.1.3. Prueba piloto

Una vez que la Dirección de Desarrollo de DICONSA aprobó los instrumentos preliminares de colecta de información de campo, se procedió al proceso de pilotaje con el objetivo de probarlos en cuanto a duración de la entrevista, completos, congruencia, relevancia y accesibilidad a los entrevistados, especialmente a los encargados de tienda.

Se visitaron seis AD, en el Estado de México, Morelos y Tlaxcala en los cuales se aplicaron los instrumentos a cada uno de los actores del Programa, así mismo se levantaron los cuestionarios de ET en el área de influencia de cada AD. El criterio para la selección de AD a participar en la prueba piloto fue la cercanía relativa con la sede física de la entidad evaluadora. Con los resultados de la prueba se generó un reporte del pilotaje el cual se expuso ante los responsables de la evaluación de DICONSA y se

hicieron las correcciones requeridas en los instrumentos preliminares, para elaborar los instrumentos definitivos que obtuvieron el visto bueno para iniciar el trabajo de campo. Este trabajo se realizó del 9 al 16 de enero de 2018.

2.4.2. Levantamiento de información de campo

2.4.2.1. Selección de personal para levantamiento de información

Las entrevistas a funcionarios de Oficinas Centrales y de Sucursales fueron realizadas por el equipo central de evaluación, el cual estuvo integrado por 5 expertos. Previo a la realización de las entrevistas, se llevaron a cabo reuniones para identificar temas específicos que surgieron en la prueba piloto.

Para seleccionar al personal que participó en el levantamiento de información en campo se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

Profesionistas egresados de carreras afines al tema del estudio

- Experiencia en la aplicación de encuestas y en estudios de evaluación
- Participación previa en trabajos similares de evaluación
- Experiencia en revisión de expedientes
- Capacidad de observación directa
- Conocimiento en el manejo de software Microsoft Office.

Se formaron nueve brigadas de campo, cada una conformada por un coordinador y entre 3 y 5 encuestadores, todos con nivel mínimo de licenciatura y un alto porcentaje con estudios de posgrado, con especialidades de corte socioeconómico.

2.4.2.2. Capacitación del personal de campo

Con el objetivo de realizar un trabajo de recopilación de información con los más rigurosos niveles de calidad, confiabilidad y veracidad, el día 9 de febrero de 2018 se realizó un taller de capacitación para el personal de campo; los participantes contaron previamente con la información relativa al Programa de Abasto Rural, así como los documentos de alcances y objetivos de la evaluación. Asimismo, se les hizo entrega de los instrumentos de colecta de información que serían aplicados en campo; todo lo anterior con el objetivo de que en el curso de capacitación y al momento de aplicar los instrumentos, los involucrados entendieran los términos y procesos que implica la operación del PAR para facilitar la comunicación con los entrevistados.

La capacitación se desarrolló en las Instalaciones de la División de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma Chapingo, con la asistencia de encuestadores, el equipo evaluador y funcionarios de la Dirección de Desarrollo de DICONSA.

2.4.2.3. Organización territorial y temporal

El estudio se realizó en todo el territorio nacional, comprendiendo los AD distribuidos en todo el país. La colecta de información inició el 26 de febrero y concluyó el 27 de marzo del 2018. En el trabajo de campo participaron 9 equipos, integrados cada uno por un coordinador y entre 3 y 5 encuestadores.

2.4.3. Sistematización, procesamiento y análisis de información de la encuesta

2.4.3.1. Validación de cuestionarios

Una vez recabados los cuestionarios, el coordinador del equipo, junto con los encuestadores, procedió a su validación de tal forma que se pudiera solventar cualquier inconsistencia u omisión en el llenado de los cuestionarios, lo que permitió que se revisara y estandarizara la información colectada en campo de manera oportuna. Como evidencia de la realización precisa del trabajo, el encuestador solicitó la firma de la persona entrevistada en los cuestionarios aplicados y organizó una memoria fotográfica en la que se muestra el momento y lugar del levantamiento del cuestionario.

2.4.3.2. Bases de Datos (BD)

El análisis de las entrevistas a profundidad se llevó a cabo por el equipo central de evaluación, ya que esta actividad requiere de un conocimiento amplio de los temas. Para lograr el análisis de la información recabada en las entrevistas, se elaboraron resúmenes de información relevante a través de los cuales se construyó un discurso único basado en discursos individuales. Para elaborar los resúmenes, en primer lugar se hicieron guías de análisis en función de los objetivos de la evaluación, posteriormente se ordenó el material en categorías de interés y finalmente se interpretó el contenido de acuerdo a los temas y la frecuencia en las respuestas; en este apartado la práctica analítica y el conocimiento de los temas por parte del grupo de especialistas fue fundamental.

Los cuestionarios se capturaron en mascarillas generadas con el software Google Forms© con el que se elaboraron hojas de cálculo que se procesaron en Microsoft Excel©. Éstas fueron diseñadas expresamente para cada uno de los instrumentos utilizados. Una vez capturados, se procedió a revisar y depurar las bases de datos (BD); en los casos en que se encontró información inconsistente, se cotejaron los cuestionarios y se solventaron las irregularidades encontradas. En total, se generaron 8 BD, correspondientes a cada uno de los instrumentos aplicados (Tabla 8.).

Tabla 8. Integración de bases de datos de la encuesta

Unidad de muestreo	Cuestionarios capturados
Jefe de Almacén	75
Integrante de Consejo Comunitario de Abasto	74
Operador de tienda móvil	47
Supervisor operativo	146
Encargado de tienda	147
Integrante de Comité de Abasto	147

Fuente. Elaboración propia.

Se debe mencionar que el número de cuestionarios aplicados en campo y capturados en las bases de datos corresponden con lo estipulado en el diseño muestral, excepto en el caso de los Operadores de TM, en donde se aplicó un número de cuestionarios menor a lo programado, ya que en campo se encontró que una parte importante de las TM reportadas en funcionamiento no estaban en operando. Por esta razón, se hicieron los ajustes estadísticos necesarios para llevar a cabo el análisis de la información, ajustando los factores de expansión al tamaño de muestra observado.

La información generada con los instrumentos de observación directa fue capturada en el mismo formato, con lo que se generaron dos bases de datos adicionales conteniendo la siguiente información (Tabla 9.).

Tabla 9. Integración de bases de datos de observación directa

Instrumento de observación:	Número
Directa en Almacén	60
Directa en Tienda Comunitaria	126

Fuente. Elaboración propia.

2.4.3.3. Validación de información

Con las BD debidamente integradas, se procedió a la validación de la información. Para hacer esto, se estableció un rango numérico en el que debían ubicarse los datos de cada variable, lo que se hizo mediante un planteamiento lógico del comportamiento normal de dichas variables, según lo observado en otras investigaciones y reportes científico-académicos.

Los valores atípicos detectados fueron contrastados con las respectivas encuestas, y en su caso se verificaron dichos datos con el encuestador responsable del levantamiento. Además, se midieron las frecuencias de los datos, se crearon gráficas del comportamiento de las variables observadas y se sacaron estadísticos descriptivos diferentes para comprender el grado de calidad de la información utilizada.

2.4.3.4. Análisis estadístico

Con las BD depuradas, se aplicaron los factores de expansión del diseño muestral para hacer estadística inferencial, se generaron gráficos y se construyeron los indicadores más relevantes para dar respuesta a las preguntas que orientaron la evaluación. El análisis estadístico realizado, así como los factores de expansión calculados se describen a detalle en el Anexo 10.

2.4.4. Validación de resultados en campo

Con el fin de documentar el proceso de la mecánica de operación de las TC y de las TM DICONSA donde el PAR no tiene presencia, se llevaron a cabo 5 grupos focales en diferentes almacenes para ratificar o rectificar el proceso documentado y elaborar una versión definitiva del proceso de apertura de la TC y la atención de las TM en zonas urbanas.

En estos grupos focales se contó con la participación de los jefes de almacén y al menos tres supervisores a los cuales se les presentaron los resultados de la evaluación y las recomendaciones derivadas de la misma, con el fin de conocer su opinión y recibir observaciones para elaborar la versión final de los resultados contenidos en este informe. El trabajo de validación de resultados fue realizado durante el periodo del 23 al 27 de abril de 2018.

3. Capítulo. Descripción y análisis de los procesos de operación del PAR en lo relativo a tiendas en localidades y zonas urbanas

En este capítulo se realiza una identificación de los procesos más relevantes del Programa con el fin de analizar su equivalencia con los procesos operativos del “Modelo General de Procesos” CONEVAL, con el fin de definir la estructura del estudio. Posteriormente se hace una descripción de esos procesos a partir de una revisión documental de la normatividad disponible relativa a la gestión del PAR.

3.1. Equivalencia de procesos CONEVAL-PAR

Antes de proceder a presentar los resultados de la evaluación y, con el fin de ubicar al lector, se hace una descripción general del hilo conductor de la evaluación. Cabe señalar que ésta es una evaluación de procesos; por lo que este hilo es la secuencia de procesos diseñada por el CONEVAL para evaluaciones de este tipo. La secuencia de procesos, misma que se retoma en el Anexo Técnico de la Evaluación es: Planeación, Difusión, Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, Producción de apoyos, Distribución de apoyos, Entrega de los apoyos, Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de los apoyos y, Evaluación y Monitoreo (Tabla 10).

Tabla 10. Equivalencia de procesos CONEVAL- PAR

CONEVAL	Equivalencia PAR
1. Planeación	1. Planeación, programación y presupuestación
2. Difusión	2. Difusión: convocatoria, asamblea informativa.
3. Solicitud de apoyos	3. Solicitud de apoyos: acceso a la solicitud, integración del expediente, entrega de solicitud
4. Selección de beneficiarios	4. Selección de localidades para instalación de TC: requisitos de elegibilidad, criterios de elegibilidad.
5. Producción de apoyos	5. Compra de bienes a comercializar, Venta de bienes, política de precios.
6. Distribución de apoyos	6. Distribución de apoyos: equipo de transporte y carga de mercancías, sistemas informáticos, personal.
7. Entrega de apoyos	7. Entrega de apoyos: apertura de TC, Operación de TC y, Cierre de TC
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo	8. Monitoreo de apoyos: Por parte de DICONSA,

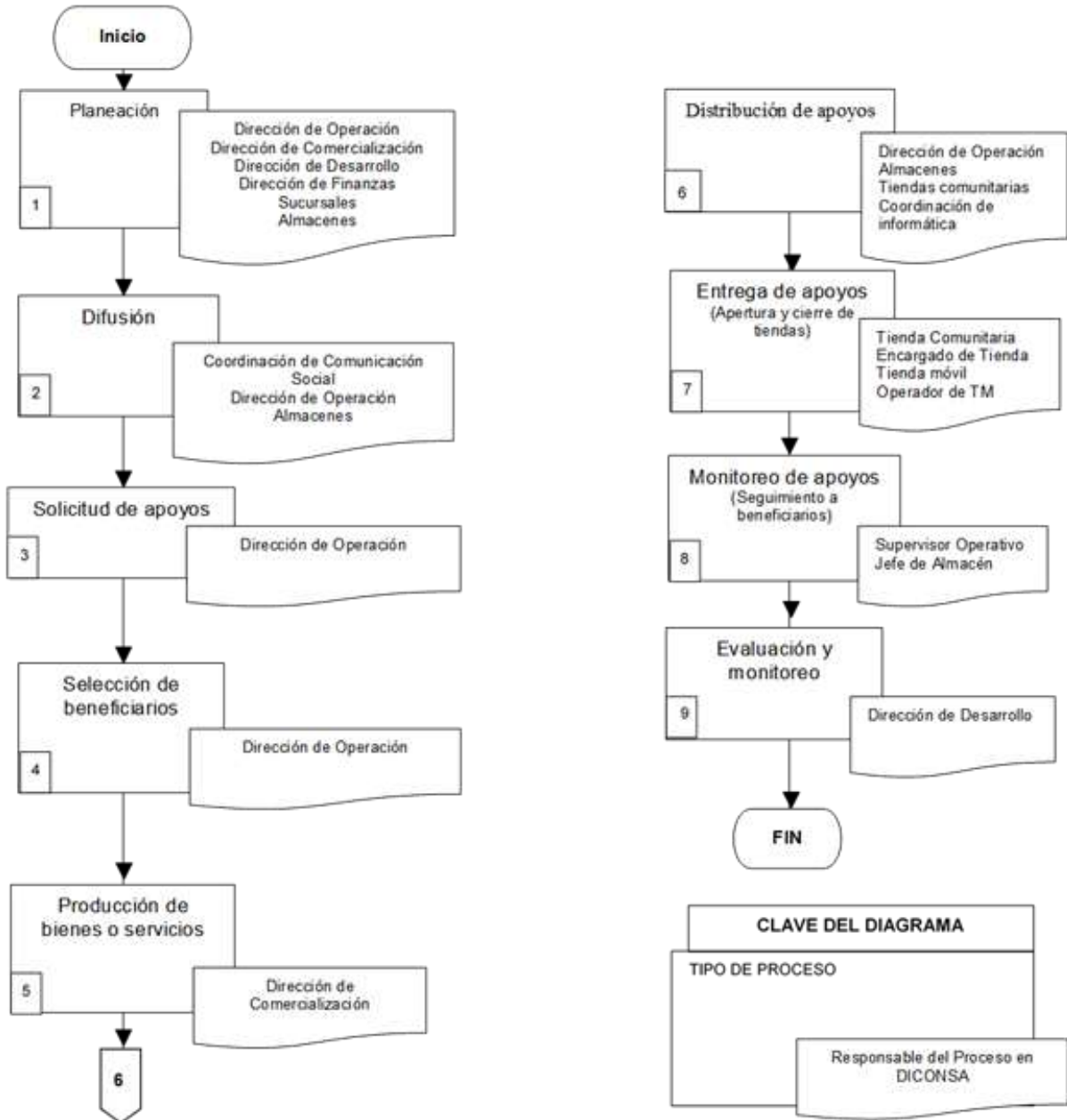
CONEVAL	Equivalencia PAR
de apoyos	por parte de la contraloría social
9. Evaluación y monitoreo	9. Evaluación y monitoreo

Fuente: elaboración propia a partir del Anexo técnico de la evaluación y de CONEVAL.

Algunos de estos procesos, en particular: producción de apoyos y seguimiento a beneficiarios, no aplican para el PAR, por lo cual fueron sustituidos por los procesos Compra-Venta de bienes a comercializar, Mecanismo de fijación de precios y Monitoreo de tiendas por parte de DICONSA y por parte de la Contraloría Social, respectivamente. Para el proceso de Distribución de los apoyos, se consideró que la infraestructura DICONSA fue creada precisamente con este fin; por lo cual, en correspondencia con este apartado se analizó la infraestructura DICONSA (red de almacenes, red de transporte, sistemas informáticos y personal). Para mayor entendimiento, este Capítulo, así como los Capítulos cuatro, cinco y seis de esta evaluación se organizaron siguiendo la secuencia específica de procesos del PAR.

Antes de continuar con el análisis de cada uno de los procesos, se presenta un flujograma de los mismos, con el fin de brindar al lector una herramienta para su mejor comprensión (Imagen 2.)

Imagen 2. Flujoograma de procesos. TC y TM en Zonas Urbanas



Fuente: elaboración propia a partir de documentos oficiales

3.2. Proceso 1. Planeación

La Planeación es el proceso mediante el cual se determinan Misión, Visión, Fin, Objetivos y Metas en tiempos establecidos, Indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios y las principales actividades y métodos a seguir para el logro del objetivo del Programa (CONEVAL, 2013).

Para efectos de la planeación es pertinente considerar que DICONSA¹⁰ es una empresa de participación estatal mayoritaria, perteneciente al sector desarrollo social y su propósito es contribuir a la seguridad alimentaria, a través del abasto de productos básicos y complementarios a localidades en condiciones de marginación. Realiza una transferencia de ahorro a las personas beneficiarias, a través del PAR que es su principal instrumento de política pública, el cual opera a través de las tiendas comunitarias de abasto y las unidades móviles. La red de abastecimiento de los puntos de venta de DICONSA es un instrumento de política social del Gobierno Federal a través del cual se emprenden acciones orientadas a contribuir con dicha seguridad, facilitando el acceso físico o económico de productos básicos y complementarios a la población que habita en localidades de alta y muy alta marginación, con población entre 200 y 14,999 habitantes. Además, de acuerdo con su PIMP, DICONSA ha fortalecido aún más su sentido social, implementando una estrategia integral que incluye capacitación en nutrición a los consumidores, colocación estratégica de mercancía y validación nutricional de productos. Con el mismo objetivo, a partir de 2013 se han establecido las compras de granos a productores y sus organizaciones a través de convenios con Gobiernos Estatales¹¹.

Planeación estratégica

De acuerdo con el Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP)¹², la planeación estratégica del PAR, es el proceso mediante el cual se realiza la previsión de escenarios futuros y la predicción de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis

¹⁰ Programa Institucional de Largo Plazo, DICONSA. 2015.

¹¹ <https://www.gob.mx/DICONSA/que-hacemos>

¹² <https://www.gob.mx/DICONSA/documentos/programa-institucional-de-largo-plazo>

del entorno y de las circunstancias que permitan implementar y administrar política pública que minimice riesgos, convierta debilidades en fortalezas y aproveche las oportunidades.

El PIMP¹³ señala que la planeación que realiza DICONSA está alineada con las actividades de planeación nacional (PND) y sectorial (PSDS). Con el PND se alinea en su Meta Nacional II, México incluyente, y contribuye a la Estrategia 2.1, que es garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales de la población mediante el aseguramiento de una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos, específicamente para aquellos en pobreza extrema o carencia alimentaria severa. Con el PSDS, se alinea al Objetivo 1 “Fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación”.

De acuerdo con el Manual de Organización (MO)¹⁴, las actividades que realiza DICONSA dentro del proceso de planeación estratégica son:

- Revisar y ajustar el Programa Anual de Trabajo (PAT), en el que se establecen las metas anuales a cumplir de manera inmediata.
- Dar seguimiento y coordinar el proceso de actualización de los documentos normativos de la institución para una mejor operatividad.
- Implementar estrategias para dar cumplimiento a los programas transversales federales.
- Instrumentar el Programa de Control Interno Institucional y el Programa de Administración de Riesgos, en cumplimiento a lo establecido por la normatividad relacionada emitida por la Secretaría de la Función Pública.
- Elaborar la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) para ser presentada ante la SHCP y con ésta respaldar la solicitud presupuestal.
- Hacer planeación estratégica incluyente considerando las diferentes áreas de la institución con el fin de lograr esfuerzos coordinados y lograr sinergias importantes durante la implementación de los programas sociales.

¹³ <https://www.gob.mx/DICONSA/documentos/programa-institucional-de-largo-plazo>

¹⁴ www.DICONSA.gob.mx/.../images/pdfs/desarrollo/manual_organizacion.pdf

El PIMP señala que, a futuro se debe establecer una planeación estratégica que integre efectivamente a las diversas áreas de la institución para poder responder de manera coordinada a una creciente integración de diversos programas sociales y que facilite la coordinación al interior de DICONSA. En la Estrategia 1 “Consolidar y fortalecer los procesos de planeación”, se especifica la necesidad de mejorar la consistencia de la planeación de corto, mediano y largo plazo mediante la alineación entre el PAT, el PIMP y los objetivos del PND.

Indicadores

La Dirección de Desarrollo, a través de la Gerencia de Evaluación, debe elaborar y dar seguimiento a la MIR, que es la herramienta que permite registrar, presentar de forma sustantiva y clara la estructura esencial del Programa para comprender su lógica causal, así como identificar los elementos relacionados con el cumplimiento de su objetivo. La MIR 2017 (Tabla 11.) se publicó, en cumplimiento al artículo 29, fracción I, del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2017; así como al numeral Décimo Segundo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

Tabla 11. Indicadores del PAR. MIR 2017

Tipo	Indicador
Fin	Porcentaje de la población con seguridad alimentaria
Propósito	Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA Disponibilidad física de los productos de la canasta básica DICONSA Cobertura del total de localidades objetivo
Componente	Monto de ahorro generado por la compra de los productos de la Canasta Básica DICONSA Apertura neta de tiendas en localidades objetivo Atención a localidades objetivo por Tienda Móvil Atención a localidades objetivo
Actividad	Porcentaje de tiendas abiertas respecto a las solicitadas en localidades objetivo Efectividad de surtimiento de las tiendas por parte de los almacenes rurales Capacitaciones promedio de los miembros de la red social Promedio de venta por tienda Porcentaje de tiendas que funcionan como Unidades de Servicio a la Comunidad Supervisiones promedio por tienda Porcentaje de tienda a cargo de mujeres Proporción de compras de frijol a productores sociales Proporción de compras de maíz a productores sociales

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR 2017 del PAR.

De acuerdo con la MIR, el Fin del PAR es de corte social, por lo que, Propósito, Componentes y Actividades deben estar enfocados al cumplimiento social y sus objetivos y metas anuales deben propiciar al logro de los objetivos Institucionales de largo plazo, los cuales coadyuvan a alcanzar objetivos y metas del Programa Sectorial y del PND. En las estrategias del PIMP se especifica que se deben establecer mecanismos claros de intercambio de información y de coordinación institucional entre las Gerencias de Planeación y de Evaluación y las demás áreas de la entidad, para contar con información oportuna, confiable y que contribuya a la toma de decisiones e implementar de manera eficaz los aspectos susceptibles de mejora derivados del proceso de evaluación de la entidad.

Programa institucional de mediano plazo

Para el año 2015, la Dirección de Desarrollo realizó un ejercicio institucional en el cual se definió el PIMP¹⁵ para el PAR, que se complementa con los PAT elaborados anualmente. En estos ejercicios participa personal de las diferentes direcciones de DICONSA, para definir objetivos y metas anuales, con base en las cuales se evalúan el desempeño correspondiente y se orienta la toma de decisiones de mediano plazo. El PIMP es accesible a todo público en la página de DICONSA; al igual que el PAT 2016¹⁶.

El PIMP tiene como objetivo ser una herramienta para el proceso de planeación de corto a mediano plazo (2015-2020) de DICONSA. En éste se proveen los elementos fundamentales para poder integrar los diferentes procesos administrativos, financieros y sustantivos de los cuales depende el funcionamiento eficaz y eficiente de DICONSA y del PAR, como su principal instrumento de acción.

En el PIMP se establecen 26 indicadores similares a los que se encuentran en la MIR (Tabla 12.). El Fin y el Propósito mantienen indicadores de corte social y se incluyen indicadores de cobertura, operativos de la institución y de resultados y gestión del PAR.

Tabla 12. Indicadores de resultados y gestión del PAR (PIMP 2015)

Tipo	Indicador
Fin	Porcentaje de la población con seguridad alimentaria
Propósito	Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA Porcentaje de mejora en el acceso físico al abasto de los productos de la canasta básica DICONSA en las localidades a partir de la instalación de la tienda comunitaria_1/ Porcentaje de cobertura del Programa en localidades objetivo_2/ Personas encuestadas de localidades de alta o muy alta marginación con acceso a la alimentación_3/ Disponibilidad física de los productos de la canasta básica DICONSA_4/
Componente	Porcentaje del surtimiento oportuno a tiendas por parte de los almacenes rurales Porcentaje de compras de productos enriquecidos_1 Monto de ahorro generado por la compra de los productos de la Canasta Básica DICONSA_2/ Número de localidades objetivo con tienda comunitaria

¹⁵ <https://www.gob.mx/DICONSA/documentos/programa-institucional-de-largo-plazo>.

¹⁶ Consultado en la página web de DICONSA (www.DICONSA.gob.mx) de diciembre de 2017 a abril de 2018.

Tipo	Indicador
	Número de Localidades con tienda comunitaria_15 Cobertura de DICONSA en los municipios de la CNCH_3 Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA en localidades rurales objetivo Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA en localidades urbanas objetivo Cobertura del Programa en localidades rurales objetivo Cobertura del Programa en localidades urbanas objetivo
Actividad	Porcentaje de tiendas abiertas respecto a las solicitadas en localidades objetivo Porcentaje de cumplimiento en las compras programadas Promedio de costo de distribución por tienda_1/ Porcentaje de eficacia en el surtimiento de las tiendas por el almacén rural Promedio de venta por tienda_2/ Porcentaje de tiendas supervisadas Porcentaje de tiendas que funcionan como Unidades de Servicio a la Comunidad Porcentaje de tienda a cargo de mujeres Porcentaje de tiendas con promoción de la participación comunitaria Porcentaje de cumplimiento en la capacitación de los miembros de la red social
Indicadores	Tiendas Fijas
Cobertura	Población Atendida_1/ Población Objetivo_2/ Población Potencial_3/ Localidades Objetivo con tienda_4/

Fuente: Elaboración propia con base en PIMP 2015 del PAR.

Planeación TC y TM

La planeación para la operación de la TC y de las TM se encuentra incluida dentro de la planeación general del PAR y en los diversos manuales de operación. A través de estas tiendas se complementa el cumplimiento de los objetivos social y económico de DICONSA, sumándose con su funcionamiento, al cumplimiento de la Misión, Visión, Fin, Objetivos, Metas e Indicadores del PAR establecidos en el PIMP.

De acuerdo con el Manual de Políticas y Procedimientos de Almacenes DICONSA (MPPAD)¹⁷, las TC y TM operan bajo el criterio de que, a través de la ampliación de la

¹⁷ Manual de Políticas y Procedimientos del Almacén DICONSA(MPPAD), <http://www.DICONSA.gob.mx/ni/NormatecaInterna/NormatecaInterna/DO/Manual%20de%20Pol%C3%ADticas%20y%20Procedimientos%20de%20Almacenes%20DICONSA.pdf>

cobertura de localidades objetivo, se fortalece la presencia de DICONSA para dar cumplimiento a su objeto social. Esto es, que se atienden las localidades en donde habita población en situación de pobreza que presenta problemas de abasto, con productos básicos y complementarios de calidad en forma económica, eficiente y oportuna, con lo que DICONSA contribuye al desarrollo social de los sectores más vulnerables. Adicionalmente, a través de la operación de TM se garantiza que el servicio del abasto y transferencia de ahorro llegue a los núcleos de población donde no haya tiendas comunitarias establecidas; o bien, estén temporalmente cerradas por problemas administrativos. La diferencia entre la planeación de aperturas de TC en localidades objetivo urbanas y la planeación de las rutas de la TM para cubrir localidades objetivo, es que las TC se planean anualmente y las rutas de las TM se definen prácticamente a diario, dependiendo de la solicitud del servicio, disponibilidad del vehículo y de operadores.

De acuerdo con el MPPAD y, en apoyo a lo que dice el PIMP, las TM pueden ayudar a potenciar las dos vertientes de la empresa, el objeto social y el objeto económico, ya que incrementan la venta de los AD, mejoran la rotación de inventarios, contribuyen a la eficiencia en el uso del equipo de transporte, se opera sin capital de trabajo y, de forma inmediata es posible ampliar la cobertura del PAR.

De acuerdo con las estrategias del PIMP se deben establecer acciones orientadas a mejorar la consistencia entre los objetivos y componentes del PAR y los programas especiales y de coordinación interinstitucional con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), mediante una propuesta de atención integral para los puntos de venta de la entidad. Al mismo tiempo, mantener y reforzar los convenios de colaboración con otras instituciones para la aplicación de programas sociales de gran impacto y fomentar la venta de artículos para los programas de apoyo social a cargo de otras instituciones, para beneficio de la población vulnerable, tanto a nivel federal como estatal y municipal.

3.2.1.1. Fechas en las que se realiza la planeación

La Gerencia de Planeación de DICONSA tiene el encargo, entre sus diferentes actividades, que en el segundo semestre de cada año se cuente con toda la información relativa a la contribución de cada una de las áreas al plan estratégico de la institución.

Paralelamente, la Gerencia de Evaluación se encarga de actualizar en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) toda la información relativa a la MIR, así como las metas esperadas para el año siguiente. Igualmente, esta gerencia tiene el encargo de actualizar la MIR, que es la herramienta de planeación de la APF, que en forma resumida establece los objetivos del PAR, incorpora los indicadores que miden sus objetivos y resultados esperados. También esta herramienta identifica los medios de verificación de la información de los indicadores e incluye los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del PAR.

3.2.1.2. Responsables de elaboración de la planeación en las TC (Fijas y Móviles)

Todas las áreas de DICONSA aportan sus planes de trabajo para conformar la planeación de la institución y una vez sumados todos y cotejados con el PND, se autorizan y se difunden a través de intranet. Todas las áreas pueden contar con el insumo de la planeación que hacen las Sucursales y los JA para complementar su propuesta para la planeación y para realizar las calibraciones y toma de decisiones necesarias para tener un desempeño, donde se observe la mejora continua.

3.2.1.3. Difusión y acceso a dichos documentos

Gran parte de los documentos relacionados con la planeación se encuentran disponibles en la página web de la institución, entre ellos el PIMP 2015, y todo lo relacionado con el cumplimiento de la MIR¹⁸ también se encuentran disponibles en la página web de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público www.apartados.hacienda.gob.mx/sed y www.gob.mx/sedesol/documentos/matriz-de-indicadores-para-resultados-2017 en el apartado para entidades sectorizadas, PAR, Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V. La Dirección de Desarrollo¹⁹ tiene publicados como documentos relativos a la planeación y evaluación los Manuales de Documentos Normativos y de Apoyo a la Operación, el Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de

¹⁸ www.apartados.hacienda.gob.mx/sed y www.gob.mx/sedesol/documentos/matriz-de-indicadores-para-resultados-2017

¹⁹ <http://www.DICONSA.gob.mx/ni/DirecciondeDesarrollo.html>

Evaluación DICONSA, S.A. de C.V. y el Manual de Organización de DICONSA S.A. de C.V. donde se establecen responsabilidades de cada área y sus alcances.

3.2.1.4. Periodo de tiempo para realizar la planeación anual del Programa

Aunque no se cuenta con un Manual de procedimientos de Planeación donde se establezca la periodicidad con que este proceso se lleva a cabo, el personal de esta área indicó que, desde mayo de cada año, la Gerencia de Planeación envía oficio para que las diversas áreas de DICONSA inicien la preparación de su planeación anual.

Programa anual de trabajo según normativa

En el apartado VIII.A.3 del Manual de Políticas y Procedimientos del Almacén (MPPAD), se establece que las actividades del personal de operación serán establecidas mediante un PAT de cada Almacén y éstos serán turnados a las áreas operativas o las Sucursales según corresponda. De aquí la responsabilidad de la jefatura de cada Almacén de incluir en el PAT la operación de TC y TM.

El MO²⁰ señala que la Gerencia de cada Sucursal, tiene el encargo de dirigir el proceso de planeación de la sucursal a su cargo y de las unidades administrativas adscritas a ella, determinando el anteproyecto de presupuesto de compras, ventas, operación, obras públicas y servicios relacionados con las mismas; estableciendo los objetivos, metas e indicadores correspondientes, y los mecanismos para garantizar su cumplimiento. Asimismo, tiene la obligación de revisar los PAT de cada almacén y de hacer más eficientes los procesos de operación a través de la optimización de ventas de TC y la de las rutas de surtimiento de TM. Otro de los objetivos que se deben considerar al elaborar el PAT es buscar el fortalecimiento de la infraestructura física a través de la modernización de la flota vehicular, la disminución de los días de inventario y el mejor desempeño operativo del PAR a fin de llegar a las comunidades apartadas y de difícil

²⁰ <http://www.DICONSA.gob.mx/ni/NormatecaInterna/NormatecaInterna/DD/Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20de%20DICONSA%20SA%20de%20CV.pdf> pg.33

acceso²¹. De acuerdo con el MPPAD, las rutas de las TM se incluyen en el PAT como parte de las acciones para cubrir la poligonal de servicio y se integran con objetivos específicos de cobertura para ofrecer el servicio de abasto a localidades sin tienda fija o requerida por otros Programas.

De acuerdo con las estrategias del PIMP, se deben modernizar, actualizar e incorporar nuevas herramientas tecnológicas para optimizar tiempos de registro y obtención de la información en las TC y AD de la entidad e integrar los sistemas de información de las otras áreas de la entidad con el Sistema Integral de Finanzas, con el objetivo de llevar un manejo más eficiente de los recursos financieros de la entidad.

Planeación y cumplimiento de objetivos en Tiendas Fijas y Tiendas Móviles

La Dirección de Desarrollo tiene el objetivo de dirigir los procesos de planeación estratégica, reingeniería de procesos y los procesos de evaluación de la entidad para contribuir al logro de la misión y objetivos institucionales. Los objetivos particulares serían Coordinar la elaboración, integración y cumplimiento del PIMP y del PAT, y dirigir el ejercicio de planeación anual de la Entidad y el mecanismo de monitoreo para su cumplimiento mediante objetivos, indicadores y metas.

Enfoque del presupuesto basado en resultados (PbR)

Conforme al documento denominado “Lineamientos para los trabajos de Programación- Presupuestación de DICONSA”²², el primer paso es hacer revisión y actualización de estructuras programáticas (categorías) a entregarse a la Cámara de Diputados. Una vez revisadas y valoradas se hace la carga de actualización de estructuras programáticas en el PASH. Se realiza el registro correspondiente y se procede a hacer la revisión y

²¹ <http://www.DICONSA.gob.mx/ni/NormatecaInterna/NormatecaInterna/DO/Manual%20de%20Pol%C3%ADticas%20y%20Procedimientos%20de%20Almacenes%20DICONSA.pdf> pg. 74

²² <http://www.DICONSA.gob.mx/ni/NormatecaInterna/NormatecaInterna/DF/Manual%20de%20Pol%C3%ADticas%20y%20Lineamientos%20para%20el%20Ejercicio%20del%20Presupuesto%20en%20DICONSA%20SA%20de%20CV.pdf> PG.40

actualización de la MIR y a calcular la cartera de inversión para cumplir con los indicadores comprometidos. Una vez hecho este cálculo se procede a hacer el envío en cartera (solicitud y actualización). Paralelamente, se procede a hacer el análisis de Proyectos de Inversión de Infraestructura Productiva con Registro Diferido en el Gasto Público, que se pudieran integrar al proyecto de presupuesto.

De acuerdo con los lineamientos mencionados, el anteproyecto de presupuesto se integra a partir de ventas programadas, e ingresos proyectados, así como del cálculo de los gastos que permitan el cumplimiento de las metas de venta. De acuerdo con los lineamientos para los trabajos de Programación-Presupuestación 2018 de DICONSA. Teóricamente la proyección del presupuesto de ventas se calendariza por cada uno de los AD con distribución por partida presupuestal del Catálogo del Sistema Integral de Finanzas. Los JA deben considerar definición de volúmenes e importes según corresponda.

La Dirección de Comercialización tiene la responsabilidad de emitir con oportunidad los “precios de referencia” para las líneas de producto generales. Los precios deben ser respetados para la integración de las ventas o en su defecto, contar con autorización autógrafa por parte de la Gerencia correspondiente de la Dirección de Comercialización, para hacer algún ajuste, ya sea al alta o a la baja. Para hacer el proyecto de presupuesto el JA siempre toma en cuenta el directorio de tiendas en operación, sin perder de vista la previsión de las nuevas aperturas, cierres y reubicaciones.

La Dirección de Comercialización y sus Gerencias, según los documentos revisados, generan un estimado de ventas provenientes de programas especiales, considerando los convenios vigentes e incluyendo las negociaciones con los tres órdenes de gobierno, y en su caso la previsión de atención a emergencias. Al haber reunido toda esta información deberá integrarse una cédula con el detalle de cada uno de los programas especiales a considerar, con distribución por Sucursal, UO y, en caso de que la distribución, no sólo corresponda al Almacén Central de la misma, se deberá elaborar la cédula por cada Almacén de surtimiento.

Una vez calculadas y determinadas las ventas e Ingresos, se procede a la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos, bajo la premisa de que se deberán identificar

áreas de oportunidad para hacer más eficiente el gasto, sin perder de vista las partidas que cuentan con un compromiso plurianual de ejecución.

Los gastos se deberán calcular con base en lo dispuesto en el “decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la APF”, en los “Lineamientos para la aplicación y seguimiento de las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la APF” y “Lineamientos por los que se establecen medidas de austeridad en el gasto de operación en las dependencias y entidades de la APF”.

Conforme lo marcan estos últimos documentos, se deberá proceder a realizar un análisis de los gastos de operación que permita optimizar y reducir los recursos de manera consistente y sostenida sin afectar los niveles de operación del Programa, principalmente para los gastos de: alimentación, telefonía, comunicación social, asesorías y consultorías, viáticos, pasajes, materiales y suministros, impresiones y fotocopiado, así como congresos y convenciones entre otros. Así mismo, se tomarán en consideración las partidas contenidas en los Lineamientos Internos para regular el Ejercicio del Gasto de Operación de las Unidades Responsables del Ramo 20 “Desarrollo Social”, emitidos por la Oficialía Mayor de la SEDESOL que restringe la asignación de recursos: (Arrendamiento de equipo y bienes informáticos; Arrendamiento de vehículos; Combustibles; Servicios Integrales; Productos Alimenticios para el personal, derivado de actividades extraordinarias).

De acuerdo con la normatividad de la Dirección de Finanzas, las actividades de formulación del anteproyecto de presupuesto de DICONSA son las siguientes:

- Las áreas de OC, que son proveedoras de información para partidas específicas, dan a conocer su programación calendarizada a la Gerencia de Presupuesto.
- La Gerencia de Presupuesto hace llegar a las Sucursales la información de las partidas de manejo centralizado para la incorporación a su ejercicio de programación.
- La Dirección de Finanzas hace la integración del presupuesto de ventas y compras PAR calendarizado y lo envía a las áreas responsables.

- Se hace la validación de cifras de venta y compras por las Direcciones de Operaciones, Comercialización y Finanzas
- Los titulares de Sucursal envían a la Dirección de Finanzas su ejercicio (ingresos y egresos) en el formato correspondiente para validación final.
- La Dirección de Finanzas notifica a las distintas áreas de OC las cifras validadas, que formarán parte del anteproyecto de presupuesto DICONSA, para el ejercicio 2017
- Las áreas de Administración y Finanzas de Sucursales presentan a la Dirección de Finanzas, el estado de resultados proforma por Almacén, Sucursal y UO y balance proforma por UO y Sucursal, para determinar el déficit o superávit con el que se evaluará el proyecto de presupuesto.

Una vez que, la SHCP dé a conocer los techos asignados de recursos fiscales, la Dirección de Finanzas incluye la información en los estados financieros y formatos correspondientes. El PIMP establece que existen dos grandes retos que enfrenta la entidad en términos del proceso de programación presupuestal: aumentar la conectividad entre sistemas de información financiera e interrelacionar la información de todos los sistemas de las diversas áreas.

3.3. Proceso 2. Difusión

La difusión es el proceso sistemático e institucionalizado de informar a su población objetivo, sobre las principales características del Programa (PAR), sus beneficios y requisitos de inscripción (CONEVAL, 2013). En los indicadores de la MIR, se ubica hasta 2016 el indicador relativo a la Difusión y promoción del Programa para la apertura de tiendas. En ese año se llevó a cabo la reestructura de la MIR y la difusión del Programa quedó inmersa en el indicador que mide exclusivamente la apertura de tiendas. El PAR y sus apoyos no se dan a conocer mediante convocatoria en una fecha específica preestablecida; se promueven principalmente por medios electrónicos y mediante la publicación anual de las ROP. Esta publicación que se realiza generalmente en diciembre de cada año, podría considerarse como el único medio de difusión, donde se establecen todos los requisitos y condiciones para el acceso a los apoyos; se emite en el DOF, en las páginas de SEDESOL y de DICONSA y están disponibles para el público en general.

De acuerdo con el Manual de Supervisión (vigente a diciembre de 2017), la difusión directa del PAR a la población objetivo la realiza principalmente cada AD, en su poligonal de servicio a través de los SO y los JA, en función de la programación de aperturas de nuevas Tiendas por medio de asambleas informativas.

Por otra parte, DICONSA tiene a cargo de la Coordinación General de Comunicación Social todos los temas relacionados con promover la difusión de los resultados de la entidad a la opinión pública y evaluar el avance, alcance y desempeño de las acciones de información, difusión y comunicación social de DICONSA a fin de verificar su cumplimiento. Derivado de que DICONSA tiene al PAR como su principal tarea, los resultados y avances que pública son logros obtenidos a través de éste. Para lograr lo anterior, se aprueban el diseño y elaboración de los materiales gráficos relacionados con la imagen institucional, que se utilizan en las diferentes actividades internas y externas de la entidad. Así mismo, administra la página de internet e intranet de DICONSA, con el apoyo técnico del área de Informática, a fin de mantener actualizado su contenido e imagen.

Es importante hacer notar que el Manual de Políticas y Procedimientos de Almacenes DICONSA (MPPAD) establece que es muy importante la difusión de los servicios, aunque el manual se enfoca principalmente en TM, es igualmente importante para la difusión del Programa para TC.

La imagen institucional de las tiendas que es atendida por el SO, los logos y todo el material informativo se autoriza a través de la Coordinación de Comunicación Social, que con oportunidad debe de dar a conocer a los AD, los colores para que ellos programen las necesidades de pintura y todo el material complementario necesario. De acuerdo con el procedimiento b. del Manual de supervisión, el SO, bajo la instrucción del JA, debe realizar difusión del PAR, con las instancias de Participación Comunitaria a través de las asambleas, y valiéndose de las acciones de difusión de la operación de la Tienda y de los medios a utilizar para dar a conocer la tienda a la comunidad, estos medios pueden ser con perifoneo, volantes, dípticos, trípticos, etc. Igualmente, el SO traerá consigo todas las herramientas que le ayudarán a implementar la imagen y equipamiento de cada una de las Tiendas bajo su responsabilidad.

De acuerdo con el MO, la comunicación social integral incluye reforzar la presencia de DICONSA en medios de comunicación tradicionales, redes sociales y en productos de comunicación interna, así como fortalecer y ampliar la cobertura de la información que se genera en los lugares más alejados y de difícil acceso del país.

3.4. Proceso 3. Solicitud de apoyos

Este proceso es el conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del PAR como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes (CONEVAL, 2013). Este proceso tiene plena equivalencia con los procesos del PAR, para su descripción se utilizaron la ROP.

El acceso a los apoyos del PAR es a través del funcionamiento de TC administradas por la comunidad y operadas por una persona ET que elige la comunidad, según lo establecido en la ROP²³. En el apartado 4.2.1. Promoción del PAR, para la apertura de Tiendas de las ROP se puntualiza que el trámite de la solicitud se puede realizar mediante cualquiera de las tres opciones siguientes:

DICONSA A través de la página del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE) disponible en <http://www.gob.mx/cntse-rfts/>

DICONSA Obtener el formato de Solicitud de Apertura de tienda contenido en el Anexo 5 de las ROP, disponibles en la página de internet <http://www.gob.mx/DICONSA/documentos/reglas-de-operacion-27547?idiom=es>

DICONSA Solicitar dicho formato en cualquiera de los AD, Sucursales o unidades operativas de DICONSA, cuyos domicilios se pueden consultar en la citada página electrónica.

Los solicitantes, o su representante llenan el formato de solicitud de apertura de tienda de manera electrónica en cualquiera de las páginas electrónicas señaladas o de forma autógrafa. En caso de que el formato se llene de forma autógrafa se entrega a cualquier hora, en días hábiles, en las instalaciones de DICONSA. En el caso de personas con discapacidad, mujeres, personas migrantes o de otra condición, se les apoya en el llenado

²³ Numeral 4.2.9. de las ROP del PAR 2017.

de la solicitud. La solicitud de apertura de tienda, (anexo 5 de las ROP), se suscribe por al menos quince jefes de familia.

3.5. Proceso 4. Selección de beneficiarios

La selección de beneficiarios es un proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado (CONEVAL, 2103). En el PAR el proceso de selección de localidades en donde se abren TC, es equivalente al proceso de selección de beneficiarios del CONEVAL. La descripción de este proceso se basa en lo establecido en la normativa. En las ROP²⁴ se establece que el PAR tiene cobertura nacional, atendiendo a la población que se encuentre en localidades que tengan al menos alguna de las siguientes características:

- a) Ser de alta o muy alta marginación, con un rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes, que cuenten con un servicio medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado.
- b) Contar con Tiendas en funcionamiento que hayan sido instaladas de acuerdo con ROP de ejercicios fiscales anteriores.

Existen otras localidades susceptibles de participar en el Programa, con la salvedad que requieren la aprobación del Consejo de Administración y se les denomina localidades estratégicas.

Procedimiento de selección de localidades para apertura de tiendas

Según lo establecido en las ROP²⁵, los criterios DICONSA que aplican para autorizar la apertura de una Tienda son:

²⁴ Numeral 3.1. de las ROP.

²⁵ Numeral 3.4. Criterios y Requisitos de Elegibilidad de las ROP.

Que en las localidades que cumplan con los requisitos de elegibilidad, exista interés en la instalación de una TC y que los solicitantes estén de acuerdo en aportar el local. Los requisitos que deben cubrirse son los siguientes:

Enviar solicitud de apertura de tienda ingresando al Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE) en la página www.gob.mx, a la cual podrá también acceder desde las páginas de DICONSA y SEDESOL (<http://www.gob.mx/DICONSA> y <http://www.gob.mx/sedesol>). En caso de no contar con acceso a internet, un representante de la comunidad interesada podrá solicitar el apoyo de un SO para elaborar la solicitud y entregarla al personal de DICONSA.

En las ROP²⁶ se estipula que: una vez recibida la solicitud completa, DICONSA verifica el cumplimiento de los criterios que garanticen la pertinencia de la apertura de la tienda, apoyándose de información de CONAPO (www.conapo.gob.mx), INEGI (www.inegi.org.mx), y mismo DICONSA (www.gob.mx/DICONSA). En caso de que la localidad sea objetivo o cuente con autorización del H. Consejo de Administración, se procede a la apertura de la tienda. En caso de que la localidad solicitante no cumpla con las características requeridas y/o se identifiquen factores de riesgo para la operación de la tienda, la solicitud se rechaza.

Para localidades objetivo, DICONSA autoriza por escrito al JA la apertura de la tienda en un plazo no mayor de 30 días naturales a partir de haber recibido la solicitud de apertura de tienda. Para localidades estratégicas, el plazo de autorización dependerá de las sesiones del H. Consejo de Administración (generalmente se realiza una semestralmente). En las ROP y en el PIMP se establece que DICONSA, en sus estrategias para mejorar la operación en la comercialización de productos, tiene previsto aumentar su presencia a través de un mayor número de puntos de venta, en más localidades y con una población atendida mayor.

3.5.1.1. Interés de la comunidad

De acuerdo con las ROP, los solicitantes deben participar activamente con el personal de DICONSA facultado para la instalación de la tienda, misma que deberá ser abierta en un

²⁶ Incisos f) y g) del numeral 4.2.1. Promoción del PAR para la Apertura de Tiendas de las ROP.

plazo máximo de 30 días naturales a partir de la fecha en que se les notifique dicha autorización. La comunidad debe aportar el local donde se instala la TC y sobre este tema, en la normativa²⁷ se menciona que los solicitantes estén de acuerdo en aportar el local. La autorización de apertura de tienda se cancela, si los solicitantes no participan corresponsablemente con el personal de DICONSA, facultado para la instalación de la tienda en el plazo establecido.

Selección de localidades estratégicas

La normativa²⁸ indica que la apertura de tiendas en localidades estratégicas es autorizada por el Consejo de Administración de DICONSA, con base en criterios de logística, sociales o de política pública, que normalmente considera los siguientes criterios:

- a) Ser de alta o muy alta marginación con población de menos de 200 habitantes, que cuenten con un medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado, y que sean aprobadas por el Consejo de Administración para el cumplimiento de los objetivos del PAR.
- b) Ser de creación posterior al Censo 2010, que no cuenten con una estimación de su grado de marginación, que se encuentren ubicadas en municipios de alto o muy alto grado de marginación o con alto y muy alto índice de rezago social, que cuenten con un medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado, y que sean aprobadas por el Consejo de Administración para el cumplimiento de los objetivos del PAR.
- c) Ser de alta o muy alta marginación, con un rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes, que cuenten con un alto o muy alto grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado, y que sean aprobadas por el Consejo de Administración para el cumplimiento de los objetivos del PAR, con base en la información recolectada con el anexo 7 de las ROP.

Las localidades estratégicas son:

²⁷ Numeral 3.4 Criterios y Requisitos de Elegibilidad, de las ROP.

²⁸ Numeral 3.4 Criterios y Requisitos de Elegibilidad, de las ROP.

DICONSA Aquellas que no siendo localidades objetivo son consideradas por el H. Consejo de Administración de DICONSA, como localidad pertinente para la apertura de Tienda, por razones de logística, sociales o de política pública.

El cumplimiento de las características para ser considerada localidad objetivo se verifica por los siguientes medios:

DICONSA Grado de marginación de las localidades en conapo.gob.mx

DICONSA Número de habitantes de las localidades en www.inegi.org.mx

DICONSA Índice de rezago social en www.coneval.gob.mx

DICONSA Índice de abasto local suficiente y adecuado diconsa.gob.mx.

Comunicado de incorporación al PAR al beneficiario según ROP

En las ROP²⁹, dice que, en el caso de rechazo, DICONSA informa por escrito a los solicitantes las razones del mismo, para lo cual dispone de un plazo no mayor de 10 días naturales a partir de la fecha de recepción de la solicitud.

En el caso de que la solicitud sea aprobada, la normativa no establece la necesidad de informar por escrito a los solicitantes, simplemente indica que se procederá a la apertura de la tienda.

3.6. Proceso 5. Producción de bienes y servicios

Según la definición del CONEVAL, la producción de bienes y servicios es el proceso a través del cual se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios. Para el PAR la equivalencia de este proceso se da con la compra-venta de bienes a comercializar, por lo que en este apartado se analizan estos procesos.

Para la compra de bienes que son comercializados, se toma como base el MO de DICONSA, que establece que, a través de la Dirección de Comercialización, se tiene el encargo de dirigir y planear la adquisición de los bienes que comercializa DICONSA, para el abasto de productos nutritivos a su población objetivo, para el suministro a programas

²⁹ Inciso g) del numeral 4.2.1. Promoción del PAR para la Apertura de Tiendas de las ROP.

especiales y para la atención de emergencias mediante estrategias y procedimientos conforme a la legislación y normatividad aplicable.

La adquisición de insumos para atender las necesidades del PAR implica dirigir los procesos de negociación para la adquisición de los productos que comercializa DICONSA, así como para el abasto de programas especiales y para la atención de emergencias. La Dirección de Comercialización también dirige la promoción y la venta en el mercado de los productos de marca propia y dirige los procesos y logística para el almacenamiento de maíz y granos y para su distribución.

De acuerdo con el Manual de Políticas y Procedimientos para la Adquisición de Bienes a Comercializar (MPPABC)³⁰ y el MO, la Dirección de Comercialización, con el apoyo de sus Gerencias Comercial, Gerencia de Abarrotes y Gerencia de Granos y Azúcar hacen la planeación presupuestal para la adquisición de los bienes que comercializa DICONSA, para el abasto a su población objetivo y para el suministro a programas especiales y la atención de emergencias, mediante estrategias y procedimientos conforme a la legislación y normatividad aplicable. Esta Dirección destaca su participación en la generación de bienes cuando se hace el proyecto de presupuesto y la planeación; puesto que, esta área dirige la elaboración del anteproyecto del programa anual de adquisiciones de bienes para comercializar, así como el anteproyecto de adición, modificación, suspensión o cancelación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios, contenida en el mencionado programa, y proporciona información para su seguimiento.

De acuerdo con el MO, sin los insumos de esta Dirección no se puede generar el proyecto de presupuesto, porque para llevar a cabo la planeación presupuestal de la institución, se toman en consideración todos los aspectos aplicables como objetivos de la institución, metas comprometidas e indicadores, calendarización física y financiera de los recursos presupuestales, los datos históricos de compras y ventas, las expectativas de ventas, las condiciones de los mercados de productos alimenticios, los inventarios existentes y las demás previsiones que deban tomarse según la naturaleza de los productos. Además, la

³⁰ MPPABC-

<http://www.DICONSA.gob.mx/ni/NormatecaInterna/NormatecaInterna/DC/Manual%20de%20Pol%C3%ADticas%20y%20Procedimientos%20para%20la%20Adquisici%C3%B3n%20de%20Bienes%20para%20Comercializar.pdf>

Dirección de Comercialización realiza un estudio de mercado para los diferentes productos a adquirir.

En la política de compras de DICONSA, lo prioritario es obtener el mejor precio para transferir ahorro a los beneficiarios, con la calidad establecida. Para ello los proveedores asisten a las Sucursales a promover sus productos (Subcomités de comercialización) y, si es conveniente, se da de alta el producto; ya dado de alta y pactado el precio máximo con el proveedor -negociación que se realiza en la Dirección de Comercialización- se genera una hoja de negociación, se sube al sistema para que las Sucursales verifiquen los precios y realicen los convenios de compra específicos. Además, no se aceptan productos a consignación; se negocia bajo un esquema de probable devolución, producto que no se vende se regresa al proveedor.

Con base en el MPPABC, el PIMP especifica en sus estrategias, actualizar la normatividad en materia de adquisiciones de bienes para comercializar mediante la incorporación de las mejoras operativas, tales como son la digitalización de los trámites de alta de proveedores, compras a productores sociales y la firma electrónica de los documentos para la compra de artículos. Además, implementar una estrategia de comercialización que busque: mantener las compras de maíz y frijol a pequeños productores sociales para contribuir al desarrollo de las economías locales y consolidar la comercialización de artículos enriquecidos y analizar cómo mejorar la aceptación de los productos marca propia.

Compras a proveedores regionales

El MPPABC y el MO señalan que las Sucursales y las UO podrán negociar, cuando sea conveniente, con los proveedores regionales; por lo que se pueden hacer compras cuando éstas sean parte de una estrategia comercial, y siempre y cuando no se generen sobre inventarios, o que para el producto se tengan referencias que, en otras Sucursales, por alguna razón, tenga nulo desplazamiento, mal estado o mala imagen institucional en las tiendas.

Las ROP 2017 y el MPPABC establecen que el monto de compras que DICONSA realice a los micro y pequeños productores (las ROP no especifican si solo son maíz y frijol) y productoras del sector social y a las organizaciones de productores nacionales será al

menos del 20 por ciento del total de sus compras, dando preferencia a productos agropecuarios. La condición es que los productores del sector social y demás proveedores a los que se compre emitan comprobante fiscal y sus productos atiendan a las necesidades de consumo y a su desplazamiento.

De acuerdo a la normatividad vigente aplicable, como el MPPABC, MO y en su caso el manual para la operación de la tarjeta Sin Hambre (vigente hasta julio -agosto de 2017), señalan que los operadores en DICONSA, en los aspectos relativos a compras, pueden realizar los ajustes necesarios en su planeación y operación, emitir convocatorias específicas o regionales para atender proyectos surgidos en el marco de la CNCH - estableciendo los acuerdos, la coordinación y vinculación interinstitucional correspondientes-, sin menoscabo de lo establecido en sus ROP y de las metas fijadas, en función de la capacidad operativa y disponibilidad presupuestal.

Política de ventas

De acuerdo con el MO, la Dirección de Operaciones es la encargada de la integración de la parte del proyecto de presupuesto relativa a ventas y gastos de operación, así como de calcular el costo de distribución de las entregas de productos del PAR en los diferentes puntos de venta, de los apoyos de programas sociales convenidos por la entidad, y controlar su ejercicio.

De acuerdo con el MPPA, el JA inicia con el cálculo del presupuesto que será necesario para poder también calcular las ventas del AD. Este proceso inicia con el análisis de la información, relativa al reporte estadístico de ventas vs devolución por canal-línea emitido por el SIAC, de los meses transcurridos del ejercicio actual y de los meses que aún no hayan transcurrido, con respecto al ejercicio anterior, así como el reporte de eficiencia de surtimiento de ambos periodos, dependiendo del mes solicitado por el responsable de operaciones.

A través del SIAC se emite un reporte estadístico de venta por canal-línea, así como la eficiencia de surtimiento y valoriza los volúmenes y las ventas mensuales por canal-línea de granos; azúcar; harina de maíz y leche subsidiada a precio de costo y venta, el resto de las líneas por el importe histórico de mínimo 3 años. El JA incrementa entre el 5 y el 7 por ciento de ventas, con relación al histórico de venta del año anterior, y presenta al

Coordinador de Operaciones de la Sucursal un reporte calendarizado del importe de ventas directas para los programas especiales del AD por mes-línea. El JA debe considerar para esta actividad el número de convenios firmados con las diferentes instituciones y programas para incluir, en la medida de lo posible, la atención a los programas especiales que le son encargados a la institución y por consiguiente a cada AD.

Conforme la normatividad interna (MPPABC), las ventas del Programa están basadas, en la demanda y necesidades sociales a las cuales se pueda satisfacer con precios que beneficien a las personas consumidoras. Se establecen mecanismos de promoción que permitan una mejor comercialización de los productos que distribuye en beneficio de la población objetivo del Programa, dando prioridad a los productos de micro y pequeños productores del sector social y a organizaciones de productores nacionales.

La Dirección de Comercialización realiza las negociaciones con los proveedores y las ventas son responsabilidad de las Sucursales y AD y se limitan a sugerir medidas para el incremento de las ventas, excepto cuando se generan promociones a nivel central que se ponen a disposición de todas las Sucursales.

De acuerdo con el MPPABC, el MO, el manual de supervisión y el MPPAD, para la venta a programas especiales se realiza un estudio de mercado de los productos que se solicitan; con el estudio de mercado se establece el precio de venta del artículo y se le envía la cotización al cliente. Dicho precio incluye costo de adquisición, costo financiero, así como los servicios operativos, más no incluye los costos implícitos de personal ni de depreciación de la infraestructura física.

Política de precios

De acuerdo con el MPPABC y el MO, la Dirección de Comercialización, con el apoyo de sus Gerencias Comercial, de Abarrotes y de Granos y Azúcar, es la encargada de establecer el programa anual de adquisiciones de bienes a comercializar y por tanto dirigir los procesos de negociación para la adquisición de los productos que comercializa DICONSA, así como para el abasto de programas especiales y para la atención de emergencias. Estos insumos resultan en los bienes y servicios que proporciona el Programa a través de sus tiendas, ya sean fijas o móviles. Es importante mencionar que

esta Dirección realiza las negociaciones desde la Ciudad de México, para establecer un precio máximo de adquisición que pueden hacer los Almacenes, pero no hace directamente adquisiciones, como es en el caso de las compras para la atención de los programas especiales.

De acuerdo con el MO, en la compra de productos para el suministro del PAR, cada Sucursal deberá tomar en consideración la hoja de negociación que ya se obtuvo y, si le es conveniente, tramitar un descuento sobre este precio pactado. Cada Sucursal cuenta con el recurso para hacer las compras de acuerdo a sus condiciones particulares y a los precios que ellos pudieran mejorar con respecto a las hojas de negociación. DICONSA realiza las negociaciones comerciales que aseguren las mejores condiciones de precio, calidad, oportunidad, punto de entrega, plazo de pago y devoluciones para obtener márgenes competitivos de comercialización, ahorro y un mayor impacto social. Paralelamente, en el PIMP se establece que todas las compras se deben realizar conforme a lo dispuesto por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento, así como por la normatividad interna.

De acuerdo al MPPABC y al MO, las oficinas de comercialización de DICONSA a nivel central tienen el encargo de construir el padrón de proveedores de productos básicos que suministran regularmente productos para integrar la canasta básica DICONSA. La institución cuenta con una página web donde busca establecer relación con los proveedores, que son parte importante de la cadena de producción. Igual de acuerdo con la normatividad interna, los gerentes de sucursal también pueden hacer la solicitud para integrar el padrón de proveedores regionales y enriquecer este padrón.

Por otro lado, como parte del proceso de mejora continua de DICONSA para su cadena de suministro, se instaló el portal de proveedores que permite de manera más ágil su inscripción. En este mismo padrón, hay proveedores que maquilan productos que forman parte del catálogo de productos de marca propia DICONSA.

Las ROP 2017 señalan explícitamente que en OC de DICONSA se pueden desarrollar marcas propias, así como negociar compras consolidadas de productos de consumo nacional, y, por otro lado, en las Sucursales se podrán efectuar negociaciones de artículos de consumo regional. Igualmente, en este documento se encuentra establecido que los titulares de Sucursales de DICONSA pueden adquirir cualquier artículo, siempre y cuando

obtengan mejores condiciones de precio, calidad, entrega y plazo de pago que las negociadas en OC. Para efecto de lo anterior, los ejecutivos titulares de Sucursales deberán proceder conforme a lo dispuesto por el Manual de Políticas y Procedimientos para la Adquisición de Bienes para Comercializar.

De acuerdo con las ROP 2017, los precios de los productos que abastece DICONSA buscan en primera instancia transferir el margen de ahorro a los consumidores de productos DICONSA de por lo menos 15 por ciento. Otros beneficios son el 5 por ciento de bonificación en la facturación al CA, que normalmente se adjudica al ET y 1 por ciento al CCA sobre las ventas totales del almacén, que está comprometido en el documento denominado Bases de Contratación³¹ que es de manejo interno.

3.7. Proceso 6. Distribución de bienes y servicios

Según CONEVAL (2013), la distribución de bienes y servicios es el 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). Para el PAR la equivalencia a este proceso se encontró en la infraestructura DICONSA, toda vez que los bienes a comercializar se hacen llegar a las Tiendas a través de los Almacenes (centrales y rurales), y el personal DICONSA.

El proceso de distribución de bienes y servicios que otorga el PAR, se traduce como el derecho a disponer de los productos de la canasta básica DICONSA. Para que se logre ejercer este derecho, se deben tomar en cuenta todos los procesos que implican la distribución, que incluyen movilización, almacenamiento y distribución de los bienes que comercializa DICONSA en cumplimiento de su objeto social.

Infraestructura

El MPPAD establece los lineamientos específicos para la operación de la infraestructura de DICONSA con el fin de abastecer los productos en los diferentes puntos de venta. En este manual se establecen las políticas y procedimientos que regulan la operación de los

³¹ Bases de Contratación 2016-2017 (Copia en físico).

almacenes DICONSA, el equipo de transporte y carga, así como los sistemas informáticos para cumplir con su objetivo; asimismo, se establecen las funciones que deben cumplir el personal DICONSA y comunitario que es empleado para dar este servicio. Entre el personal se incluyen los operadores de montacargas, choferes, estibadores, operadores de tiendas móviles, promotores comunitarios, capturistas, supervisores y JA. Así mismo, el manual describe cómo deben ser empleados los sistemas informáticos para mantener inventarios suficientes y hacer llegar al consumidor todo este servicio.

De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección de Desarrollo, para atender el PAR, DICONSA cuenta con 15 Sucursales, 30 almacenes centrales, 271 AD, 26,631 TC, y 300 TM en todo el país, con los que abastece de 23 productos de la canasta básica DICONSA (ROP 2017) a precio preferencial, entre ellos, alimentos fortificados marca DICONSA. Adicionalmente, la institución tiene 4 almacenes graneleros localizados estratégicamente para abastecer el grano en cualquier época del año y mantener el precio por kilo en todo el país, lo que les da una capacidad instalada estática de 98,000 toneladas y 196,000 toneladas de capacidad dinámica. Es importante señalar que con esta infraestructura se atienden tiendas en localidades rurales y urbanas, ya que las rutas de surtimiento no distinguen población a atender. Además, en su portal de internet aparecen 152 Centros de Atención a Beneficiarios (CABE) como puntos de distribución de alimentos operados por DICONSA (vigentes hasta septiembre de 2017). Asimismo, de acuerdo con la Dirección de Desarrollo, en 2018 DICONSA abastece con su infraestructura a 5,190 comedores comunitarios que se encuentran principalmente en ZU, en apoyo a la economía y nutrición de las familias vulnerables.

Sistemas Informáticos

De acuerdo con lo que solicita CONEVAL y con base en lo que se establece en el MO, el proceso de distribución de los bienes y servicios que otorga el Programa es registrado en los sistemas informáticos de DICONSA, por lo cual, la Gerencia de Informática se encarga de coordinar y supervisar la disponibilidad, funcionamiento y mantenimiento de la infraestructura de cómputo. Esta gerencia define y administra las plataformas de desarrollo de sistemas de información y bases de datos institucionales, y supervisa las actividades de implantación y operación de los sistemas.

Conforme a lo que establece la normatividad interna, esta Gerencia tiene el resguardo, respaldo y seguridad de la información contenida en los servidores del Centro de Datos de DICONSA, que garantiza la administración eficiente de servidores físicos y virtuales, así como de los recursos compartidos con otras instancias gubernamentales. Paralelamente, se implementan y administran las herramientas tecnológicas que permiten la recepción y gestión de las solicitudes de servicio y levantamiento de incidentes por los usuarios de la Entidad, a través de un punto de contacto único para su canalización y solución.

Con base en lo anterior, esta gerencia tiene bajo su responsabilidad el funcionamiento de los siguientes programas fundamentales para la operación de DICONSA:

- Sistema institucional denominado sistema integral de abasto (SIA)
- Sistema institucional denominado sistema integral de almacenes comunitarios (SIAC)
- Sistema institucional denominado sistema de información geográfica (SIG)
- Sistema institucional denominado sistema integral de transporte (SINTRA)
- Sistema institucional de reposición de inventarios en tienda (SRIT); en vías de instalación.

Personal

De acuerdo con el Manual de Organización, DICONSA trabaja con una estructura organizativa que le permite proporcionar sus servicios tanto, con personal contratado directamente (Tabla 13.), como con personal contratado por los CCA y la Coordinadora Nacional de Comités de Abasto Rural al cual llaman personal comunitario.

Tabla 13. Estructura Orgánica DICONSA

Dirección	Gerencias
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación General de Comunicación Social
Dirección de Administración y Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Personal • Gerencia de Adquisiciones • Gerencia de Informática
Dirección de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Evaluación • Gerencia de Planeación
Unidad Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia Consultiva • Gerencia de lo Contencioso
Dirección de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Presupuesto • Gerencia de Contabilidad

Dirección	Gerencias
Dirección de Comercialización	<ul style="list-style-type: none">Gerencia de TesoreríaGerencia de AbarrotesGerencia Comercial de Granos y AzúcarGerencia ComercialGerencia de Supervisión y Participación ComunitariaGerencia de Logística y Transportes
Dirección de Operaciones	
Gerencia de Sucursales	<ul style="list-style-type: none">Jefes de almacénSupervisores

Fuente: elaboración propia a partir del Directorio de DICONSA.

Conforme lo que establece la normatividad interna en el MO, la Gerencia de Personal debe asegurar que el proyecto de presupuesto para la contratación de personal sea suficiente, puesto que, con los recursos asignados, integra y valida los pagos de todos los servicios personales y su respectiva capacitación institucional y comunitaria. Esta Gerencia también tiene a su cargo la contratación de servicios profesionales por honorarios, controlar los movimientos de personal de conformidad con la estructura orgánica, plantilla y tabuladores autorizados y debe dar seguimiento a su correcta ejecución.

3.8. Proceso 7. Entrega de apoyos

Este proceso es el conjunto de mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo (CONEVAL, 2013). Para el PAR, la equivalencia del proceso de CONEVAL se encontró en los procesos: apertura, operación y cierre de tiendas, los cuales se describen en este apartado.

Proceso Descripción de los mecanismos por los cuales se envía el apoyo a los puntos de entrega

A continuación, se presentan los procedimientos seguidos para el suministro de los apoyos (productos) a los puntos de venta (TC y Móviles), la disponibilidad de los insumos para permitir el flujo y la entrega oportuna de los apoyos desde los almacenes DICONSA (infraestructura, transporte y personal).

3.8.1.1. Proceso distribución de apoyos a través de TC y TM

El Manual de Políticas y Procedimientos para la Adquisición de Bienes a Comercializar es un documento normativo que se aplica al momento de ejecutar los procesos de

adquisiciones de productos a ser comercializados por el PAR; por su parte las acciones para la entrega de apoyos a través de dichos bienes se basan en la normativa estipulada en el Manual de Políticas y Procedimientos para la Operación de Tiendas Comunitarias. Es responsabilidad de los AD la entrega y el surtimiento de los productos a las TC, (MPPOTC) mediante la programación que realiza el Supervisor.

Las TC reciben sus productos provenientes del AD responsable semanalmente; las TM son surtidas en cada AD, con un estimado de lo que se puede vender en las 4 diferentes localidades que en promedio se visitan por día.

3.8.1.2. Supervisión de la operación de la Tienda




El Manual de Políticas y Procedimientos para la Supervisión a Tiendas Comunitarias, Código: 20142-OP05 de DICONSA establece que tanto la institución como el CA, de forma coordinada, serán los responsables de monitorear que la Tienda opere de acuerdo a lo establecido en las ROP y en la demás normativa aplicable. El SO en coordinación con el CA son los responsables de la realización de las auditorías a las TC que por normatividad son de forma trimestral; de esto se derivan las asambleas informativas a la comunidad para dar a conocer los resultados de la auditoría y del funcionamiento en general de la Tienda.

Apertura de tiendas

Una vez integrado el expediente de solicitud, en caso de que ésta haya sido aprobada, DICONSA se pone en contacto con los interesados para continuar con el proceso de apertura y realizar la Asamblea Constitutiva.

3.8.1.3. Asamblea constitutiva

La Asamblea Constitutiva es el mecanismo inicial para comunicar los derechos y obligaciones a los beneficiarios, así como la fecha y lugar de entrega de los apoyos que recibirá. Los objetivos de ésta son los siguientes:

-  Conocer si la comunidad acepta las políticas establecidas por DICONSA para la operación de la tienda.
-  Elegir al encargado de la tienda y su suplente
-  Nombrar el aval del encargado de la tienda

- DICONSA Definir el local donde operará la tienda
- DICONSA Establecer el horario de atención de la tienda
- DICONSA Establecer el día de descanso del encargado, así como dar a conocer que su vigencia será como máximo de tres años, teniendo derecho a reelegirse un periodo más.
- DICONSA Integrar comisiones para realizar tareas específicas bajo la coordinación del Comité de Abasto
- DICONSA Aceptar se cuente con un representante como asociado ante el Consejo Comunitario de Abasto.
- DICONSA Acordar el uso que se dará a la bonificación que para el caso de la leche subsidiada será de 4.5 por ciento y por la venta del resto de los productos el 5 por ciento que otorga DICONSA a la comunidad.

3.8.1.4. Encargado de Tienda

La persona que se encargará de la operación de la tienda es elegida en la asamblea constitutiva. En la normativa se establece que la comunidad es la responsable de elegir al encargado, quien debe reunir los siguientes requisitos.

- DICONSA Ser mayor de edad
- DICONSA Tener disposición para servir a la comunidad
- DICONSA Tener arraigo a la comunidad
- DICONSA Tener solvencia moral a juicio de los integrantes de la comunidad
- DICONSA Saber leer y escribir
- DICONSA No tener parentesco en primer lugar con los integrantes del CA y/o autoridades de la localidad
- DICONSA No tener adeudos pendientes con DICONSA, en caso de haber ocupado este puesto con anterioridad (DICONSA, 2015a).





3.8.1.5. Entrega

El CT es la cantidad de artículos que DICONSA asigna a cada TC, con base en el Inventario Óptimo, que se calcula a partir de los resultados del estudio socioeconómico indispensable para la apertura. Dicha mercancía es con la que se constituye e inicia la operación de la TC. El monto asignado en productos deberá ser suficiente para cubrir por

lo menos 21 días de venta, con el fin de asegurar el abasto. En el MPPOTC se agrega que, para el caso de la Tienda, el CT es el conjunto de productos y artículos con los que se inicia la operación de la misma. El CT es una aportación que DICONSA realiza, que deberá ser devuelto cuando se cierre la TC.

Conforme a las ROP el inventario óptimo es la cantidad de artículos con presentaciones y promedios de compra que corresponden a los hábitos de consumo en la localidad en donde se solicita la apertura de la Tienda y de su área geográfica de influencia, mismo que se actualizará con la medición de los desplazamientos periódicos de mercancía en tienda. En el manual de supervisión se agrega que éste se identifica en el proceso de apertura de tienda y se actualiza conforme a lo establecido dos líneas arriba.

Para que DICONSA entregue el CT, el proceso debe documentarse con lo siguiente:

-  Nota de salida por la transferencia de la mercancía entregada como CT.
-  Pagaré debidamente requisitado por el encargado de la tienda y un aval amparando el importe del capital asignado.
-  Acta de entrega del CT-
-  DICONSA, a través del AD al que pertenezca la tienda, realiza la transferencia de mercancías equivalentes al importe del CT asignado, con base en el Inventario Óptimo.

3.8.1.6. Nombramiento de aval

En las ROP se establece que la persona encargada de la TC, un aval propuesto por ésta y aprobado por la asamblea comunitaria, firmarán el pagaré que ampare el importe del CT asignado. En el manual de supervisión de tiendas dice que el CT debe ser amparado con pagare debidamente requisitado por el ET y un aval amparando el importe del capital signado.

3.8.1.7. Locales para operar las tiendas

La normativa³² estipula que la TC debe operar en un local acondicionado para ofrecer a la comunidad los productos básicos y complementarios, que distribuye DICONSA. Este local debe ser propiedad de la comunidad y reunir condiciones mínimas de seguridad. La

³² Inciso c) del numeral 4.2 Funciones de la Asamblea Comunitaria. Manual de Operación de la Tienda Rural.

ubicación del local debe ser en un lugar céntrico. El local debe ser lo suficientemente amplio para contener dos áreas: una destinada a bodega y otra donde se exhiba la mercancía.

3.8.1.8. Vigencia del encargado en el puesto

En la normativa³³ se establece que la vigencia del nombramiento del ET será de dos años; sin embargo, puede ser destituido en cualquier momento si no cumple con sus funciones. Si su desempeño como ET fue bueno y la Asamblea Comunitaria así lo dispone, podrá ser reelecto para otro periodo adicional, es decir, dos años más.

3.8.1.9. Uso del 5 por ciento de utilidades

La normativa establece que por cada factura de venta que realiza DICONSA a la TC, se otorga una bonificación del 5 por ciento y la Asamblea decidirá el porcentaje que corresponde al ET y el que le toca a la comunidad.

Operación de tiendas

Una vez formalizada la apertura de TC, el proceso que sigue es la operación de la misma. La operación de las TC se detalla con sumo cuidado en la normativa. En el MPPOTC se describe: 1) funcionamiento de la Tienda, 2) funciones del encargado de la Tienda, 3) funciones del Comité de Abasto, 4) organización de la Comunidad, y 5) participación de DICONSA.

En este apartado se describen los dos primeros procesos correspondientes a la operación de las tiendas; y en el Proceso 8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos se describen los tres últimos. Funcionamiento de las tiendas

3.8.1.10. Abasto

De acuerdo con lo establecido en la normativa³⁴...las acciones del PAR están encaminadas a brindar abasto de bienes básicos y complementarios económicos y de calidad a la población que habita en las localidades de alta y muy alta marginación, contribuyendo así a la atención de las dimensiones de la seguridad alimentaria,

³³ Numeral 2. Funciones del Encargado de la Tienda Rural, del Manual de Operación de la Tienda Rural

³⁴ Numeral 1 de las ROP.

relacionadas con el acceso físico y económico a los alimentos. También en la normativa³⁵ dice que... el apoyo del PAR consiste en proporcionar en sus puntos de venta el servicio de abasto de productos básicos y complementarios de calidad.

Las ROP³⁶ indican que ...el Capital de Trabajo que DICONSA asigne a la Tienda deberá ser suficiente para cubrir por lo menos 21 días de venta con el fin de asegurar el abasto oportuno, y se define³⁷ el Inventario Óptimo como la...cantidad de artículos con presentaciones y promedios de compra que corresponden a los hábitos de consumo en la localidad en donde se solicita la apertura de la Tienda y de su área geográfica de influencia, mismo que se actualizará con la medición de los desplazamientos periódicos de mercancía en tienda..., y finalmente, se especifica la información que debe ser recabada para estimar el IO³⁸.

Lo anterior pone de manifiesto que el abasto es una actividad sustantiva del PAR, por lo cual se realizan esfuerzos para determinar el inventario óptimo y operar un sistema de abasto de tiendas con base en reposición de inventarios.

3.8.1.11. Capital comunitario

En las ROP³⁹ se establece que "...si existe interés de vender en la Tienda con Capital Comunitario productos distintos a los incluidos en los anexos 2 y 3, el Presidente del CA, solicitará la autorización para su venta... esta solicitud debe ...sustentarse por acuerdo de la Asamblea Comunitaria...".

3.8.1.12. Venta de productos y servicios complementarios al abasto

En la normativa⁴⁰ se estipula que ...DICONSA podrá proporcionar a la población que atiende, a través de los Puntos de Venta, servicios adicionales al abasto como correo,

³⁵ Numeral 3.5 de las ROP.

³⁶ inciso h) del numeral 4.2.1. de las ROP.

³⁷ En el Anexo 1. Glosario, de las ROP.

³⁸ Anexo 7. Formato para la verificación de Abasto Local Suficiente y Adecuado en el área de influencia de la tienda de las ROP.

³⁹ Inciso t) del numeral 4.2.1. Promoción del PAR para la Apertura de Tiendas DICONSA.

⁴⁰ Numeral 4.2.8. Oferta de Servicios Adicionales al Abasto DICONSA de las ROP.

pago de servicios, anuncios por altavoz, entrega de apoyos de Programas interinstitucionales, telefonía, Internet, acopio y trueque de producción local, venta de productos de la comunidad, carnicería y radio civil. Lo anterior para satisfacer sus demandas participando así de manera más activa en su desarrollo, con lo cual se busca convertir a la Tienda en una Unidad de Servicios a la Comunidad.

Si existe interés de vender en la tienda, con capital comunitario, productos distintos a los incluidos en las ROP, el Presidente del CA de la tienda solicitará la autorización mediante escrito dirigido al titular de la Sucursal de DICONSA que le corresponda, y sustentado por acuerdo en Asamblea Comunitaria.

3.8.1.13. Surtimiento de productos complementarios al abasto

En caso de que la comunidad quiera que DICONSA le surta productos distintos a los incluidos en las ROP, el Presidente del CA o la persona encargada de la tienda, lo solicitará al titular de la Sucursal de DICONSA.

3.8.1.14. Cierre de tiendas

En las ROP⁴¹ se menciona que DICONSA procederá al cierre de tiendas, en coordinación con los CA, cuando se detecte cualquiera de las siguientes situaciones: a) Sean violados los criterios de funcionamiento de la tienda, establecidos en las ROP, b) Se detecte desvío de recursos, faltantes o daño patrimonial. c) Se utilicen las tiendas y/o servicios que ofrece con fines políticos, d) Por nula participación comunitaria. e) Que DICONSA y el CCA del AD que corresponda determinen que la tienda ya no es necesaria socialmente o es inviable económicamente para la comunidad. Cuando se tome la decisión de cerrar una tienda, el representante de DICONSA informará en la asamblea del CA el motivo del cierre.

Las TC que fueron instaladas de acuerdo con las ROP de ejercicios fiscales anteriores, podrán continuar operando mientras las comunidades requieran de su servicio y cumplan la normatividad vigente, independientemente si cumplen con los criterios actuales de selección de localidades objetivo.

⁴¹ Numeral 4.2.11.1. Cierre de tiendas de las ROP.

3.8.1.15. Reubicación de capitales

En las ROP⁴² se establece que la reubicación de CT asignados y activos en resguardo otorgados por DICONSA a las TC atenderá los siguientes criterios: a) Que permita la apertura de nuevas tiendas en localidades objetivo. b) Que permita el incremento de Capital de Trabajo o activos en TC que lo requieran, previo estudio elaborado DICONSA. c) Que permita recuperar para DICONSA los CT y activos otorgados en resguardo.

3.9. Proceso 8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Según la definición del CONEVAL este proceso consiste en las acciones y mecanismos mediante los cuales el PAR comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado. Para la operación del PAR no se da seguimiento a los beneficiarios; sin embargo, el monitoreo de los apoyos, que es equivalente al monitoreo de las TC es el equivalente al proceso de CONEVAL.

En la normativa⁴³, se establece que DICONSA y el CCA, de forma coordinada, serán los responsables de monitorear que la tienda opere de acuerdo a lo establecido en la normatividad aplicable. Complementariamente, el CCA también realiza funciones de monitoreo. En el MPPOTC, se establece que, para cumplir con sus funciones, ésta debe ser administrada por un ET y supervisada por las siguientes instancias:



De participación comunitaria:

- El Comité de Abasto,
- La Asamblea Comunitaria,
- La Mesa Directiva del Consejo Comunitario de Abasto.



De DICONSA:

- El SO,
- El JA,
- Personal autorizado por DICONSA.

⁴² Numeral 4.2.11.2. Reubicación de Capitales de Trabajo de las ROP.

⁴³ Numeral 4.2.7. Supervisión de la Operación de la tienda de las ROP.

Seguimiento realizado por parte de DICONSA

Según lo establecido en el MPPOTC, SO es el representante de DICONSA ante las comunidades sobre la operación y ejecución de las acciones para abastecer los productos y servicios que ofrece. En ese mismo documento se detallan sus responsabilidades.

3.9.1.1. Perfil del Supervisor Operativo

En el MPPOTC Tiendas se establece que el personal contratado para realizar la supervisión operativa a tiendas debe contar con siguiente perfil:

- a) Estudios de nivel medio superior, experiencia comprobable en trabajo de campo en supervisión, organización social y comercio.
- b) Conocimientos básicos de contabilidad, administración, manejo de computadora y paquetería, técnicas de mercadotecnia, economía rural, promoción, capacitación y organización, orientadas al desarrollo social y rural.
- c) Vocación de servicio y disponibilidad para trabajar en localidades marginadas.
- d) Ser originario preferentemente del área de influencia del Almacén de adscripción.
- e) Experiencia y formación y manejo de grupos de trabajo.
- f) Nociones en métodos y técnicas de investigación social, formas de organización social, así como normas y patrones culturales en el medio rural.
- g) Disposición para rotar anualmente su ruta de supervisión, o antes si DICONSA lo considera pertinente.
- h) Conducir vehículos automotores, contar con la licencia vigente correspondiente y conocer el reglamento de tránsito.
- i) Disposición, y durante el ejercicio de su función, para recibir capacitación teórico práctica previa a su contratación, y durante el ejercicio de sus funciones, además de disponibilidad para actualizarse sobre temas específicos.

3.9.1.2. Carga de trabajo del SO

En la normativa⁴⁴ se establece que, los SO deben realizar un programa de visitas de supervisión a las tiendas de su ruta considerando una visita quincenal⁴⁵; y que para

⁴⁴ Numeral 4, Generales, Políticas. MPPOTC.

⁴⁵ Numeral 7 de las obligaciones del SO. MPPOTC.

estimar la carga de trabajo recomendable se considerará el número de TC establecidas por el AD, al que esté asignado, las condiciones geográficas de la región, tipos de caminos, distancias entre tiendas, y tipo de vehículo asignado⁴⁶. Para regiones de difícil acceso, lomeríos, serranías y semidesiertos, debe ser de hasta 15 tiendas por ruta; para regiones de mejores vías de comunicación, y de menor dispersión geográfica, el número máximo de tiendas a supervisar es de 20.

3.9.1.3. Evaluación del SO

La normativa⁴⁷ indica que el desempeño del SO será evaluado los primeros 5 días hábiles de cada trimestre. Los meses para realizar esta evaluación son enero, abril, julio y octubre; los criterios de evaluación se dividen en dos apartados: operativos y administrativos y de participación comunitaria (Tabla 14.).

Tabla 14. Parámetros para evaluar el desempeño del SO

Indicador	Rango de evaluación	Calificación
Parámetros operativo administrativos		
Venta promedio por tienda	Total de la ruta > a la media nacional	0.6
	Total de la ruta > a la media de la Sucursal	0.4
Rotación de capital de trabajo del trimestre	95% con rotación >= una vuelta	0.5
	Sin tiendas con rotación cero	0.5
Crédito máximo otorgado a las tiendas de la ruta	Crédito total de la ruta >=(venta promedio de la ruta menos capacidad de pago)	1
Auditorías realizadas	Todas las tiendas de la ruta auditadas en el mes	0.5
Eficiencia de surtimiento de las tiendas de la ruta	95% o > de eficiencia en la ruta en importe, volumen y oportunidad	1
Crecimiento en ventas de la ruta respecto al mismo periodo del año anterior	<=10% de la venta de la ruta del mismo periodo de la venta anterior	1
Faltantes de capital	<al 2 % del capital en la ruta	0.5
	Antigüedad <a 15 días	0.5
Parámetros de Participación Comunitaria		
Asambleas Comunitarias	Una asamblea por trimestre por tienda	0.5
Participación de CA en tiendas	100 % vigentes	0.5
Montos de capitales comunitarios	>10% respecto al capital	0.5

⁴⁶ Numeral 4, Inciso A. Generales. MPPOTC.

⁴⁷ Apartado VIII.II.10. MPPAD.

Indicador	Rango de evaluación	Calificación
Número de locales comunitarios	>50% de tiendas de la ruta	0.5
Participación de CA en asambleas de CCA	Asistencia de cuando menos un integrante al 100% de asambleas de CCA	0.5
Supervisiones integrales	Una supervisión integral por tienda al trimestre	0.5
Número de cursos de capacitación de CA	Total de CA con capacitación inicial y complementaria	1.0
Número de encuestas de precio	100% de realizadas contra programadas	0.5

Fuente. Elaboración propia a partir del Manual de Políticas y Procedimientos de Almacenes DICONSA MPPAD.


Si de los resultados obtenidos con esta escala, el SO obtiene una calificación de 0-5.9, su desempeño será considerado insuficiente, si la calificación se encuentra entre 6 y 7.9 será aceptable y de 8 a 10 satisfactorio.


Dependiendo de la calificación obtenida en la evaluación, el SO puede ser candidato a: capacitación integral, causar baja o reubicación (insuficientes), capacitación específica en áreas de oportunidad (aceptables), o escalamiento de puestos y/o reubicación en rutas cercanas a su residencia familiar (satisfactorios).


3.9.1.3.1. Actividades seleccionadas de seguimiento y monitoreo realizadas por el SO


En este apartado se resaltan algunas de las responsabilidades que tiene este actor, que a juicio del evaluador se relacionan en mayor medida con monitoreo de tiendas, la primera se tomó del MPPAD, y el resto del MPPOTC.




 Construcción y actualización de la demanda social.

 Integrar el expediente estático y dinámico de la Tienda y actualizarlo constantemente (inciso 8).

 Renovar anualmente el pagaré cuando sufra un ajuste el capital de trabajo o en cada cambio del ET (inciso 9).

 Programar y registrar en el módulo de supervisión operativa las actividades de promoción y participación de asambleas Comunitarias para las tiendas de su ruta de supervisión (inciso 10).

 Vigilar y promover la renovación de los integrantes de los Comités de Abasto (inciso 17).

-  Identificar y mantener actualizado el Inventario Óptimo (inciso 20).
-  Realizar la encuesta de precios para la medición del margen de ahorro de la canasta básica (inciso 28).
-  Realizar auditorías a las tiendas en forma rutinaria o extraordinaria (inciso 35).

Seguimiento realizado por parte de la Contraloría Social

La Ley General de Desarrollo Social en su artículo 69 reconoce a la contraloría social como el mecanismo de los beneficiarios, para que, de manera organizada, verifiquen el cumplimiento de las metas y la correcta aplicación de los recursos públicos asignados a los Programas de Desarrollo Social.

En DICONSA la contraloría social es un conjunto de acciones de control, vigilancia y evaluación con el objetivo de transparentar la operación del PAR, a través de la participación de los ciudadanos, con el propósito de verificar que la aplicación de los recursos públicos se realice con eficacia, legalidad y honradez.

En la normativa⁴⁸, sobre la promoción de la participación comunitaria se establece que...la participación social en torno al PAR se da a través de los Comités de Abasto, los Consejos Comunitarios de Abasto y sus Mesas Directivas, los cuales son las instancias de representación de los intereses de las comunidades ante DICONSA...

3.9.1.4. Participación de la comunidad

Sobre este tema en el apartado 4.2.9., se especifica que la participación social en torno al PAR se da a través de los Comités de Abasto, los Consejos Comunitarios de Abasto y sus Mesas Directivas, los cuales son las instancias de representación de los intereses de las comunidades ante DICONSA, lo cual no implica una relación laboral con la misma.

3.9.1.4.1. Comité de Abasto (CA)

En general, los CA cumplen funciones de apoyo, control y vigilancia de la administración y operación de la TC, así como de información a la comunidad, los resultados y

⁴⁸ Numeral 4.2.9, de las ROP.





problemática detectada en la operación de ésta. En la normativa⁴⁹, se especifica la integración de los CA. En dicho documento a la letra indica lo siguiente:

Los CA estarán integrados por un Presidente, un Secretario, un Tesorero, un Vocal de Contraloría Social y sus respectivos suplentes.⁵⁰ Sus miembros se elegirán democráticamente de entre los integrantes de la comunidad de que se trate, y la duración de sus funciones será por un periodo no mayor de tres años, con opción a reelegirse el 50 por ciento de los integrantes en diferente cargo ocupado en el periodo anterior, pudiendo ser retirados de sus funciones en cualquier momento si así se determinara en asamblea comunitaria. Se atenderán las situaciones que pudieran impedir la participación de las mujeres, como usos y costumbres, y doble jornada laboral.

Los integrantes de los CA no percibirán ningún sueldo por parte de DICONSA. Se fomentará la participación de los Comités en el diseño y planeación del desarrollo integral de su comunidad y la de su región, inculcando el respeto a la naturaleza. Asimismo, se impulsará la vinculación entre los CA y las organizaciones de productores del sector social en apoyo al mejor conocimiento de las condiciones de oferta y demanda de productos mediante acciones de capacitación y orientación proporcionados por DICONSA.

3.9.1.4.2. Funciones del CCA

En el apartado 4.2.9.2. de las ROP se definen como funciones de los CA, las siguientes:

-  Apoyar a la persona encargada de la tienda para que cumpla con las responsabilidades administrativas, operativas y financieras de la misma.
-  Participar conjuntamente con el SO en las actividades de supervisión a la tienda.
-  Promover conjuntamente con el SO, la celebración de cuando menos una asamblea comunitaria cada trimestre.
-  Realizar actividades de contraloría social y promover con su comunidad la realización de estas acciones.

⁴⁹ Numeral 4.2.9.1. de las ROP.

⁵⁰ Las ROP 2018 incluyen un vocal de género.

- DICONSA** Reportar los resultados de sus actividades de contraloría social mediante el llenado de cédulas de vigilancia, las cuales serán entregadas a la o el SO.
- DICONSA** Participar con DICONSA para establecer los términos y plazos para la adecuación y recuperación de capitales de trabajo conforme a la estacionalidad de la demanda de los productos o créditos otorgados.
- DICONSA** Gestionar y apoyar las acciones institucionales que sean para beneficio de la comunidad.
- DICONSA** Informar a la comunidad, cuando así se lo requiera, de los resultados de operación de la tienda, del PAR, de los mecanismos para presentar quejas y denuncias, y de los acuerdos tomados en las reuniones del Consejo Comunitario de Abasto y darles seguimiento, y devolver a DICONSA el capital de trabajo y los activos en resguardo en caso de cierre de la tienda.

Registro en el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS)

Este proceso se detalla en la Guía Operativa de contraloría social del PAR, elaborado por la Dirección de Operaciones (Operaciones/DICONSA, 2017). DICONSA asigna un número de registro, el cual además de ser único, se genera automáticamente, con base en la información capturada en el Directorio Nacional de Tiendas del Sistema Integral de Almacenes Comunitarios, que consiste en: nombre del PAR, ejercicio fiscal al que corresponde, estado, municipio y localidad a la que pertenece el Comité.

Con este número el JA registra al CA en el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS), el cual emite un registro que valida su existencia, el cual es anual y tiene vigencia hasta el último día del año, para años consecuentes el sistema genera la constancia, sin necesidad de solicitarla.

En el SICS debe registrarse toda la información relacionada con las actividades que realizan los CA, desde su conformación en la Asamblea Constitutiva, realización de asambleas Comunitarias, difusión de información, capacitación y realización de informes de vigilancia. Mención especial requiere el informe de vigilancia, el cual se realiza al término de cada semestre, y tiene como fin recabar la información necesaria para identificar los problemas existentes en las comunidades en que DICONSA tiene presencia, respecto a la ejecución del PAR. Para la mayoría de estas actividades se

cuenta con formatos prediseñados que pueden ser descargados de la página oficial de DICONSA.





A la vez, que la Instancia Normativa monitorea los registros existentes en el Sistema Informático de Contraloría Social de la Función Pública (SICS), a nivel de Almacén, UO y Sucursal, con el fin de verificar la existencia de la información correspondiente a las actividades de promoción y operación de la Contraloría Social tales como registro de comités, actividades de difusión, capacitación, asesoría y al registro de Informes de Vigilancia, conforme al proceso de captura de información en el SICS.



Consejos Comunitarios de Abasto (CCA)

Los CCA se integran por el conjunto de CA del ámbito de operación del AD, y están representados por una Mesa Directiva conformada por un Presidente, un Secretario y su suplente, un Tesorero y su suplente, un Vocal de Transporte y su suplente y un Vocal de Contraloría Social y su suplente, quienes son elegidos democráticamente de entre los miembros que sean Presidentes de los CA participantes, en la misma forma y con el mismo periodo de funciones con los que se establecieron sus respectivos CA. A las asambleas de los Consejos asistirán como invitados: personal de DICONSA, persona encargada de tienda del ámbito de operación de un AD, personal comunitario, autoridades de la comunidad y otras personas que a juicio de los Consejos se considere conveniente.

3.9.1.5. Funciones de los CCA

De acuerdo con el MPPAR, los CCA tendrán dentro de sus funciones:

-  Participar en la vigilancia de los recursos, materiales e instalaciones con que opera el Almacén.
-  Evaluar la operación y eficiencia del surtimiento a las tiendas.
-  Celebrar cuando menos una asamblea cada trimestre. Promover en las comunidades la importancia de las actividades de contraloría social.
-  Informar a DICONSA en las asambleas de los Consejos sobre los problemas que se detecten, vigilando que se solucionen para la mejor atención de las personas beneficiarias.

-  Promover la participación organizada de las comunidades, de los productores locales y organizaciones sociales, para el cumplimiento de los objetivos del PAR y de las acciones institucionales que sean para beneficio de la comunidad. ·
-  Impulsar la vinculación entre los CCA, los productores locales y las organizaciones sociales, en apoyo al mejor conocimiento de las condiciones de oferta y demanda de sus productos.

3.10. Proceso 9. Evaluación y monitoreo

Los procesos de evaluación y monitoreo son ejercicios sistemáticos de análisis de los procesos que ejecuta y los resultados que obtiene el Programa, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores y metas (CONEVAL, 2013).

En el apartado 5. Evaluación de las ROP, se establece que se realizarán evaluaciones externas al PAR, conforme a lo establecido en el Artículo 78 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, con el objetivo de enfocar la gestión del PAR al logro de resultados para mejorar las condiciones de vida de la población beneficiaria, así como fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio de los recursos.

4. Capítulo. TM. Descripción y análisis de los procesos de operación del PAR en lo relativo a Tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas

La normativa específica para la operación de TM es escueta, y prácticamente se circunscribe al Numeral 4.2.13. Tiendas Móviles de las ROP, en el cual se describe su cobertura, y el Apartado VIII.II.17 del Manual de Políticas y Procedimientos de Almacenes DICONSA⁵¹, en el cual se describen: 1) criterios de uso; 2) criterios operativos, (personal que operará la TM, desarrollo de la poligonal de servicio, integración del inventario de la tienda móvil y determinación de la oferta, salida de mercancía del AD, Venta al público y precios, inventario de la mercancía y manejo de subproductos); 3) principios administrativos y contables; y 4) criterios de evaluación. En esta apartado se hace referencia a lo que dice en dichos documentos sobre cada uno de los procesos analizados.

4.1. TM. Proceso 1. Planeación

En el PIMP y en la MIR 2017 se incluyen indicadores para medir el desempeño de las TM. El indicador que figura en estos documentos es:

Atención de localidades objetivo por Tienda Móvil.

La intención de este indicador es conocer cuántas localidades se atienden por este canal de distribución con el que cuenta el Programa, el cual alcanza a zonas de difícil acceso y/o provee atención adicional. El método de Cálculo para obtener el resultado es:

Atención a localidades objetivo por tienda Móvil es igual a (Número de localidades objetivo atendidas por tienda móvil DICONSA que no son atendidas con TC en el periodo) + (Número de localidades objetivo atendidas por tienda móvil DICONSA que son atendidas simultáneamente por TC en el periodo) con Localidad como Unidad de medida y con una frecuencia de medición trimestral.

⁵¹ En este apartado, la referencia a este documento se hará simplemente como el Manual o el MPPAD.

Se debe señalar que en el PAT2017 se incluyeron dos indicadores que no coinciden con el que se estableció en la MIR y que no aparecen en el PIMP, que son:

- DICONSA Ofrecer el servicio de abasto a localidades con tienda móvil y que pone como meta anual 1,800 localidades atendidas, pero que reporta para fin de año 8,908 localidades.
- DICONSA Ofrecer el servicio de abasto a localidades objetivo con tienda móvil, y que pone como meta anual atender 600 localidades, que reporta para fin de año 3,273 localidades.

4.2. TM. Proceso 2. Difusión

El MPPAD enfatiza que es muy importante la difusión de los servicios de la TM y señala que, para que los beneficiarios atendidos con esta modalidad se familiaricen y la reconozcan, las unidades destinadas a estas operaciones deberán tener un equipo de perifoneo. La difusión del servicio deberá incluir en la grabación, preferentemente con música y vocablos locales, la difusión del día de la semana, hora de visita a la localidad, lugar donde se estacionará y tiempo de permanencia (si aplica, dado que preferentemente se recomienda el recorrido); asimismo indica que invariablemente deberá difundir que la venta es para todas las familias, difundir el nombre de DICONSA y señalar que se trata de un programa federal de abasto social, así como difundir los artículos de la canasta básica y sus precios, así como los artículos de oferta.

En ese mismo manual se señala que el Gerente de Sucursal en coordinación con el JA, podrán juntamente con las autoridades municipales o locales acordar compromisos de difusión en escuelas, clínicas y otros lugares de confluencia de este servicio de abasto social.

4.3. TM. Proceso 3. Solicitud de apoyos

La información que puede arrojar luz sobre el proceso de solicitud de apoyos para TM se describe en el MPPAD, donde dice que se pueden realizar convenios solidarios con las autoridades municipales o locales donde se establezcan compromisos compartidos en torno a la operación del PAR a través de TM. El convenio debe definir días de venta en la localidad, ubicación y tiempo de permanencia de la TM en ésta, compromiso de difusión

en escuelas, clínicas y otros lugares de confluencia de este servicio de abasto social y también debe mencionar medidas de seguridad y sitio de pernocta. La localidad será atendida siempre y cuando, no haya tienda fija existente en la localidad, no se encuentre muy alejada de las rutas ya atendidas y que las vías de acceso lo permitan.

4.4. TM. Proceso 4. Selección de beneficiarios

La equivalencia de este proceso se encontró en la selección de localidades a atender con TM; en este caso definición de la ruta dentro de la poligonal de servicio. En la normativa se establece, que para la conformación de la misma se considerarán únicamente las localidades en el radio de acción de los AD, que tengan asignadas las unidades, donde exista mayor potencial de venta.

De acuerdo con el MPPAR, las rutas se construirán dando atención prioritaria a:

- Localidades que cumplan con las ROP y no cuenten con una TC.
- Localidades donde haya operado el PAR y se encuentre suspendido temporalmente por motivos administrativos o por cierre permanente
- Localidades que por sus condiciones de alta dispersión o baja población no sean elegibles para instalación de TC fija (menos de 200 habitantes)
- Localidades con características específicas de migración poblacional por razones de producción agrícola (jornaleros)
- Atención a zonas marginadas en la periferia de poblaciones que presenten problemas de abasto o que los centros de abasto se ubiquen muy lejanos para la población y que requieran trasladarse distancias considerables en transporte público para acceder a ellos.
- El JA y el operador deben buscar que la ruta considere cuando menos 4 localidades por día, como mínimo.
- Las localidades seleccionadas para la visita de la tienda y para distribuir mercancía deberán tener vialidades que garanticen la integridad del operador y el vehículo

El responsable de elaborar las rutas será el JA y deberá contar con el apoyo y visto bueno del Subgerente o Coordinador de Operaciones de la Sucursal o UO; deberán usar como base la información socioeconómica y territorial que existe en DICONSA, INEGI, o

CONAPO, y auxiliarse con el sistema institucional denominado GIS-DICONSA cuyo acceso está disponible en la intranet de DICONSA, para el mapeo y mejor visualización gráfica de la información.

4.5. TM. Proceso 5. Producción de los apoyos

Como ya se dijo, la equivalencia de este proceso se encontró en la compra venta de bienes a comercializar, proceso que se lleva a cabo en OC, sin diferenciar si éstos van a ser vendidos en TC o en TM, por lo que no procede un análisis particular para este tipo de tiendas.

4.6. TM. Proceso 6. Distribución de los apoyos

La equivalencia de procesos se encontró en la infraestructura DICONSA, la cual es el medio por el cual se hacen llegar los productos a las tiendas. La red de AD es la misma, en el equipo de transporte y carga cobra relevancia el usado como TM; los sistemas informáticos son los mismos y en personal cobra importancia la figura del OTM; por lo que en este apartado se analizan temas relacionados con el equipo empleado como TM y de las personas que fungen como OTM.

Equipo a usar como TM

En la normativa (MPPAR) se establece que únicamente se asignarán vehículos asegurados y con toda su documentación en regla. Los vehículos de carga que no estén equipados expreso para la operación bajo esta modalidad de surtimiento de mercancías requerirán de autorización de la Dirección de Operaciones.

Operador de tienda móvil

El OTM será personal contratado por el CCA apoyado por el JA en la selección. Este personal deberá contar con un perfil orientado a promoción, venta y cobro de los productos, así como tener pleno dominio para la conducción del vehículo, conocimiento de la zona de trabajo y el entorno social de las localidades dentro del radio de cobertura de la TM. El OTM no tendrá comisión sobre ventas, debido a que recibirá un sueldo y se le apoyará con gastos de trabajo de campo. Se autoriza un solo operador por TM.

4.7. TM. Proceso 7. Entrega de los apoyos

TM. Apertura

De acuerdo con el MPPAR, la equivalencia a este proceso, que para las TC son los acuerdos tomados en la asamblea Constitutiva, para las TM podrían ser los acuerdos establecidos en los convenios solidarios firmados con las autoridades locales; sin embargo, la TM puede funcionar aún sin la existencia de éstos, por lo que se optó por considerar que no hay equivalencia de este proceso en las TM.

TM. Operación

Para la operación de la TM, la normativa define criterios relacionados con venta de productos al público y precios; así como para la operación del vehículo, entre otros.

TM. Cierre

La normativa no establece criterios para dar de baja las TM.

4.8. TM. Proceso 8. Monitoreo

El PIMP y el sistema de indicadores para el desempeño establecen indicadores de evaluación de las TM, en los que se señala que es responsabilidad del personal de las Gerencias Estatales y los AD vigilar y evaluar continuamente la operación de las TM para lograr el éxito.

Los indicadores definidos con este fin son:

- A. Cobertura de servicio, es el número de localidades sin tiendas atendidas entre el total de localidades seleccionadas para este programa.
- B. Ventas contra presupuesto, es el importe de la venta programada entre la venta realizada por 100.
- C. Eficiencia en el uso de Transporte. Capacidad usada entre capacidad instalada por 100.
- D. Margen de Ahorro trasladado, de acuerdo con la normativa aplicada para el margen de ahorro.

E. Registro de todos los movimientos en los sistemas SIAC y SINTRA en tiempo y forma y la confiabilidad de la información.

Si bien los indicadores son un tema de planeación, en este caso no es así, dado que no se plantean metas ni plazos para medir su desempeño; lo que pone en evidencia que éstos cumplen con el único objetivo de monitorear el desempeño en un punto determinado en el tiempo; por lo que se consideran como un mecanismo más de monitoreo que de planeación, y por tanto se analizan en este apartado.

La normativa específica sistemas de monitoreo de las TM más especializados como es el de control de mercancías de la unidad móvil, este procedimiento se sujeta a lo establecido para las TC, aplicando los siguientes criterios:

- DICONSA De acuerdo con el desplazamiento de inventario, las conciliaciones se realizarán de uno a cinco días hábiles, como máximo. El OTM realizará esta conciliación con el Subjefe Administrativo del AD, considerando todos los movimientos de la semana y del mes.
- DICONSA No se admiten mermas, dada la rotación del inventario por estar directamente asociado a la demanda y debido a que debe reponerse lo desplazado y devolver lo de nulo desplazamiento.

5. Capítulo. Hallazgos y resultados para Tiendas Comunitarias en localidades y zonas urbanas

5.1. Marco normativo en el que se desarrollan los procesos del PAR

En este apartado se presentan algunos hallazgos generales, que no están en el ámbito de la evaluación típica de procesos, pero que condicionan sensiblemente el desarrollo de éstos, por lo que se presentan como referente para comprender más fácilmente los resultados y las recomendaciones de la evaluación que se presentan posteriormente.

Un hallazgo relevante que influye en el desarrollo de los procesos operativos del PAR es que se registraron omisiones importantes en la redacción de las ROP 2014, las cuales persisten en las ROP 2017. Esto debido a que, con el fin de que DICONSA apoyara la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH), para la operación del ejercicio fiscal 2014 se amplió su población objetivo. En el año 2013 la población objetivo eran localidades con poblaciones de entre 200 hasta 2,500 habitantes. En el año 2014 la población objetivo, se amplió a localidades de entre 200 hasta 14,999 habitantes. Éste cambio implicó que DICONSA ampliara su operación a localidades objetivo ubicadas en las ZU, por lo que necesariamente se debieron haber incluido, en las ROP 2014, las especificaciones necesarias referentes a la operación de las TC para este tipo de localidades; sin embargo, no ocurrió así, y se continuó operando con las ROP. Algo similar ocurrió respecto a las TM; en las ROP 2014 no se establecieron normas para su operación, y en los hechos se reorientó su gestión para darle prioridad a la atención de Programas Especiales (CNCH, particularmente).

Esta omisión de información en las ROP 2014 –que subsiste hasta 2017- se debió a la premura para iniciar la operación del PAR en ese año. Como consecuencia de ello, se detectaron vacíos normativos importantes que propiciaron, en algunos casos, excesiva flexibilidad en su gestión. Por lo anterior, se considera necesario revisar las ROP del PAR para presentarlo con dos Componentes de Apoyo, dadas las notables diferencias de su

lógica operativa⁵²: Componente de Abasto y Componente de Programas Especiales. En el Componente de Abasto se deben incorporar las modalidades: 1) Modalidad de Abasto Rural (TC en localidades de entre 200 hasta 2,500 habitantes), 2) Modalidad de Abasto en Zonas Urbanas (TC en localidades de más de 2,500 y hasta 14,999 habitantes) y, 3) Modalidad de Abasto Móvil (MAM). Esta estrategia permitirá que en las ROP se incluya información precisa sobre la operación de las modalidades de apoyo para las TC en localidades urbanas y para las TM (objeto de la presente evaluación). Se debe señalar que en las ROP 2017 se considera suficientemente especificada la normatividad aplicable a la Modalidad de Abasto Rural (operación de las TC en localidades con 2,500 habitantes o menos), misma que no será abordada en esta evaluación.

Una vez incorporadas a nivel de modalidades de apoyo del PAR, en las ROP se deben incluir apartados específicos con la normativa de las modalidades de Abasto Urbano y Abasto Móvil, para dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué se requiere para recibir cada apoyo?, ¿quién es sujeto de recibir cada tipo de apoyo?, ¿cuáles son los requisitos para obtenerlos?, ¿cómo se solicitan?, ¿cuáles son los plazos que tiene el probable beneficiario para realizar su trámite?, ¿cuál es el plazo máximo de resolución de la autoridad o dependencia encargada?, ¿cuáles son los criterios de selección de los beneficiarios?, ¿cuál es el procedimiento para la entrega del apoyo?, ¿cómo se les va a dar seguimiento?, entre otras.

En cuanto al Componente de Programas Especiales, éste se considera distinto al Componente de Abasto, debido a que sus acciones no son constantes; es decir, dependen de la demanda de externos, por lo que difícilmente se pueden planear y normar. Dado que tampoco es objeto de esta evaluación, únicamente se recomienda que en las ROP se especifique, claramente, la forma en que se coordinará el uso de los recursos que serán empleados en la operación del PAR; esta recomendación se fundamenta en el hecho de que, normalmente, la atención de los Programas Especiales es muy demandante de recursos, lo que ha implicado en los hechos algún grado

⁵² COFEMER. Consultado 14_4_18

<https://www.google.com.mx/search?q=lineamientos+para+elaborar+reglas+de+operaci%C3%B3n+COFEMER&oq=lineamientos+para+elaborar+reglas+de+operaci%C3%B3n+COFEMER&aqs=chrome..69i57.9944j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

importante de desatención en la operación del PAR. De hecho, algunos actores entrevistados señalaron que el PAR se desorganizó desde que se inició la gestión de Programas Especiales, pues antes se atendían solo localidades objetivo de entre 200 hasta 2,500 habitantes; se contaba con amplia participación social y se alcanzaban claramente los objetivos sociales.

Derivado de lo anterior, se deben realizar ajustes a la MIR del PAR, con el fin de incluir indicadores de monitoreo y evaluación suficientes y adecuados para calificar el desempeño de cada una de estas modalidades, así como su contribución al logro del Propósito del PAR. Es decir, se requiere asignar roles específicos de cada una de esas tres modalidades (MAR; MAU; MAM) para el cumplimiento de los objetivos y metas del PAR.

5.2. Hallazgos proceso 1. Planeación

DICONSA realiza su proceso de planeación en apego a lo establecido en la Ley de Planeación⁵³ que aplica a la administración Pública Federal. Esta Ley sienta las bases para que el Ejecutivo Federal realice la Planeación Nacional del Desarrollo a través de la coordinación de las actividades de planeación de los organismos públicos, así como en su caso, mediante convenio de los órganos constitucionales autónomos y los gobiernos de las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable. De esta manera, las acciones de DICONSA quedan alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo⁵⁴ y con el Plan Sectorial de Desarrollo Social⁵⁵. La Gerencia de Planeación perteneciente a la Dirección de Desarrollo es la responsable de llevar a cabo el proceso de planeación en DICONSA.

Planeación estratégica

La planeación estratégica, es una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones en las organizaciones, relacionadas con su quehacer actual y las estrategias que deben

⁵³ http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_160218.pdf

⁵⁴ <http://pnd.gob.mx/>

⁵⁵ http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Transparencia/DocumentosOficiales/Programa_Sectorial_Desarrollo_Social_2013_2018.pdf

aplicar en el futuro para adecuarse al entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen. Este tipo de planeación generalmente implica cambios profundos en la estructura financiera, organizativa y operativa de la empresa y debe estar muy ligada a los resultados de evaluación de desempeño del Programa.

Técnicamente, el proceso de planeación estratégica debería ser participativo e integral, vinculado al grado de avance que se va logrando con la implementación del Programa hasta lograr la solución del problema que motivó su creación. Con ello se van realizando ajustes periódicos a la visión y la misión de la Institución; sin embargo, DICONSA no ha dedicado grandes esfuerzos a este tipo de planeación; de hecho, el área de planeación no cuenta con un equipo especializado para desarrollar esta tarea que es clave para su desarrollo futuro. Asimismo, se constató que no se cuenta con procedimientos específicos para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica; aunque en el manual de organización se señala que se hace planeación estratégica, la planeación que se realiza – manifestada en los productos claves del proceso- no tiene las características requeridas para ser considerada como tal, pues tiende más bien a mantener o a mejorar el estado actual de la institución en el corto-mediano plazo.

Durante el trabajo de campo se pudo verificar que existe en las Gerencias de Planeación y Evaluación una amplia documentación que respalda el desarrollo de este proceso del Programa como son: el árbol de problemas para identificar la problemática que atiende el PAR; la MIR que permite evaluar trimestralmente el avance sobre el cumplimiento de los indicadores, así como el Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP) 2015-2020 con objetivos y metas anclados al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Sin embargo, se encontró que el principal producto de planeación estratégica de DICONSA, que es el PIMP 2015-2020, aparentemente fue elaborado sin involucrar suficientemente a la estructura operativa y sin considerar sus expectativas sobre la evolución del desempeño del Programa. Producto de lo anterior, se evidencia una cierta falta de correspondencia entre los objetivos planteados en este documento con los retos actuales que está enfrentando el PAR. Así, el PIMP, plantea un panorama, en cuanto a desempeño del Programa, que resulta sensiblemente distinto a lo que se ha venido realizando en los PAT.

Por otro lado, el tratamiento reciente de otros temas que definen a la institución y que indudablemente alteran su misión y visión, exigirían un esfuerzo inmediato de actualización para trabajar con nuevas políticas, estrategias y programas organizacionales más apegados a la realidad y a la exigencia del entorno. Al respecto se pueden señalar los siguientes aspectos en materia de planeación estratégica que exigen su abordaje:

- La necesidad de revisar la visión y la misión de DICONSA para lograr dar congruencia a sus objetivos sociales y a sus objetivos económicos. Una pregunta clave que describe el conflicto entre los objetivos sociales y económicos de la empresa es la siguiente: ¿el PAR debería concentrar sus esfuerzos en la atención de las localidades objetivo menores de 2,500 habitantes o debería orientarse a ampliar su operación en las zonas urbanas?
- La armonización del sentido social de la institución, con el hecho de que la gestión de toda la estructura operativa (Sucursales-Almacenes) se orienta más al cumplimiento de objetivos de corte económico. Esto es debido a que el desempeño de toda la estructura operativa, así como del personal se evalúan principalmente con base en este tipo de indicadores.
- La revisión de la estructura organizativa y de la estructura operativa para ajustarlas a los objetivos y metas actuales de DICONSA.
- La pérdida de posicionamiento de los puntos de venta DICONSA reflejados en menores volúmenes de ventas y en cierre neto de tiendas.

Planeación Anual

La base de la planeación anual de DICONSA, es el documento denominado PIMP 2015-2020. La tarea principal de la planeación anual es elaborar los PAT de OC y de toda la estructura operativa. La gerencia de planeación ubicada en OC tiene el encargo de coordinar los procesos para la planeación de las diferentes áreas y sumarlas en un solo documento. No se cuenta con un manual para llevar a cabo este proceso, por lo que no se tienen procedimientos específicos. Otra limitante más, es que no se cuenta con áreas de planeación replicadas en las Gerencias ni en las UO, por lo que, en el ámbito operativo, no se pueden atender ágilmente los requerimientos de esta Gerencia.

De acuerdo con lo que expresaron los responsables del área, se convoca anualmente para que cada área de OC envíe sus propuestas de cómo contribuirá al cumplimiento de

los objetivos e indicadores del PIMP, con base en el desempeño de los años anteriores y manteniendo niveles similares de recursos. Las áreas bajan la instrucción a sus contrapartes en las sucursales y unidades operativas, las cuales las canalizan a su vez a los almacenes en donde se origina la información básica del proceso de planeación.

En un proceso similar cada Almacén elabora su PAT, bajo la coordinación del Jefe y con la colaboración principal de los Supervisores. Las gerencias de cada Sucursal tienen el encargo de revisar los PAT de los AR y hacer sugerencias para que los procesos de operación sean más eficientes a través de la optimización de ventas de TF y TM. Otro de los requisitos que debe ser cubierto al elaborar el PAT de la empresa es buscar el fortalecimiento de la infraestructura física a través de la modernización de la flota vehicular, la disminución de los días de inventario y ampliar la cobertura con el fin de llegar a las comunidades apartadas y de difícil acceso. Sin embargo, en el PAT no siempre se incluyen una parte importante de las actividades que en la práctica se llevan a cabo. Al solicitar la información correspondiente a la sistematización del proceso que se sigue para elaborar los programas anuales de trabajo, no se proporcionó algún documento que avale este aspecto. Con base en las entrevistas a funcionarios y jefes de almacén, se pudo advertir, que:

- Los PAT se elaboran de manera inercial, sustentándose fundamentalmente en el desempeño histórico; en cierto modo, de manera parcelada, ya que cada área se encarga de planear lo que le corresponde y, además, no se construye en un proceso participativo de ida y vuelta de manera integral.
- Se advierte pérdida de interés en algunas de las áreas participantes en el proceso porque perciben que tienen escaso margen de maniobra para cambiar las cifras que ya vienen de tiempo atrás, dadas las restricciones presupuestales.
- Se debe destacar que, en algunos aspectos específicos, la suma de las partes no coincide con el total; es decir, las metas anuales de los PAT son sensiblemente menores a las que se plantean en el PIMP.
- En cuanto a lo operativo, la planeación en las Sucursales y Almacenes se origina principalmente a partir de la visión de los supervisores, la cual es consensuada con los JA. Estos recuperan la información, la organizan y definen el PAT del Almacén; el cual presentan a las Sucursales que a su vez organizan la información de todos sus almacenes y elaboran el PAT de la Sucursal que es

enviado a las OC. Así el PAT de OC refleja lo que “piensa y siente” la estructura operativa del Programa, por lo menos en lo que corresponde a los indicadores de operación.

- La Gerencia de planeación verifica e integra “las partes de las áreas” para elaborar el producto final que es el Plan Anual de Trabajo.

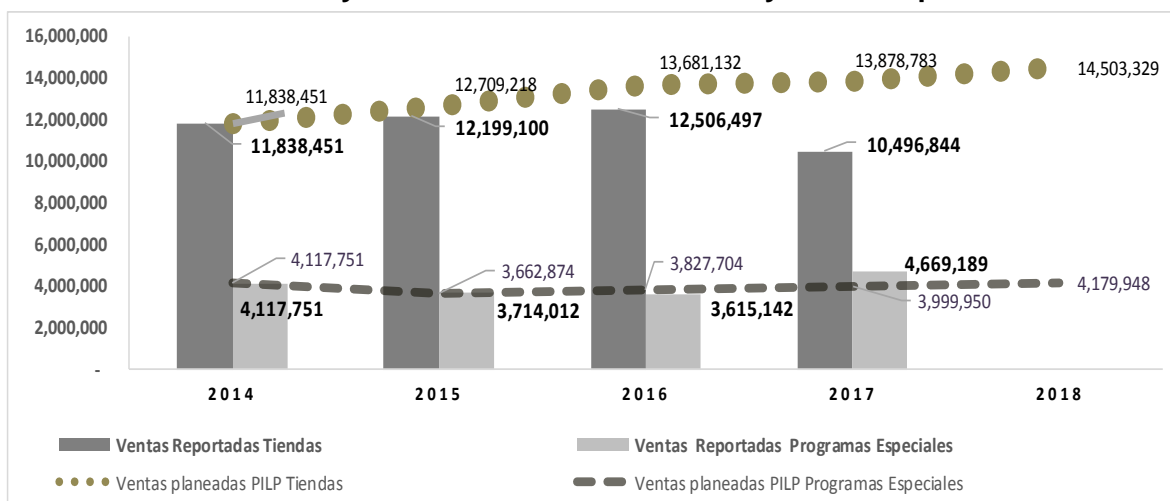
Por lo anterior, se puede concluir que el proceso de planeación de corto plazo es prácticamente una proyección de los resultados históricos del Programa. Otro aspecto que incide y trastorna la planeación del PAR, es la gestión de los programas especiales, que le son encargados mayormente por su coordinadora sectorial SEDESOL. Los programas especiales impactan desfavorablemente la planeación de corto plazo que se hace a través del PAT, pues exigen una reasignación de los recursos disponibles para cumplir con compromisos de muy corto plazo. La operación del PAR se impacta, dado que se distraen los recursos e infraestructura para dar un servicio externo (a los estados o a otras Secretarías), se descuida la planeación y se rezagan las actividades muchas veces por tiempos indefinidos.

Planeación para TC en localidades urbanas

Los encargados del área indicaron que no existen documentos específicos que señalen el papel que esta modalidad de apoyo jugará en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Dada la planeación integral del Programa, se emplean indicadores para evaluar el desempeño general del mismo, entre los que se incluyen apenas algunos indicadores específicos para cada una de sus modalidades y su aportación al cumplimiento de los objetivos más importantes como son el volumen de ventas y la cobertura de las localidades objetivo.

En la planeación del PAR se plantean algunos aspectos clave que determinan el desempeño futuro del mismo; el volumen de ventas es uno de ellos y éste, a su vez, depende directamente del número de puntos de venta disponibles en todo el país. Las proyecciones de ventas con las que se elaboró el PIMP y su comparación contra las cifras reportadas por la Dirección de Finanzas, muestra que diversas causas impiden cumplir o incluso aproximarse a las metas planeadas, tal como se pudo constatar durante el trabajo de campo (Gráfica 3.)

Gráfica 3. Proyecciones de ventas del PIMP y ventas reportadas



Fuente: Elaboración propia con base en el PIMP e información de la Dirección de Finanzas (Cierre de Cuenta Pública 2017).

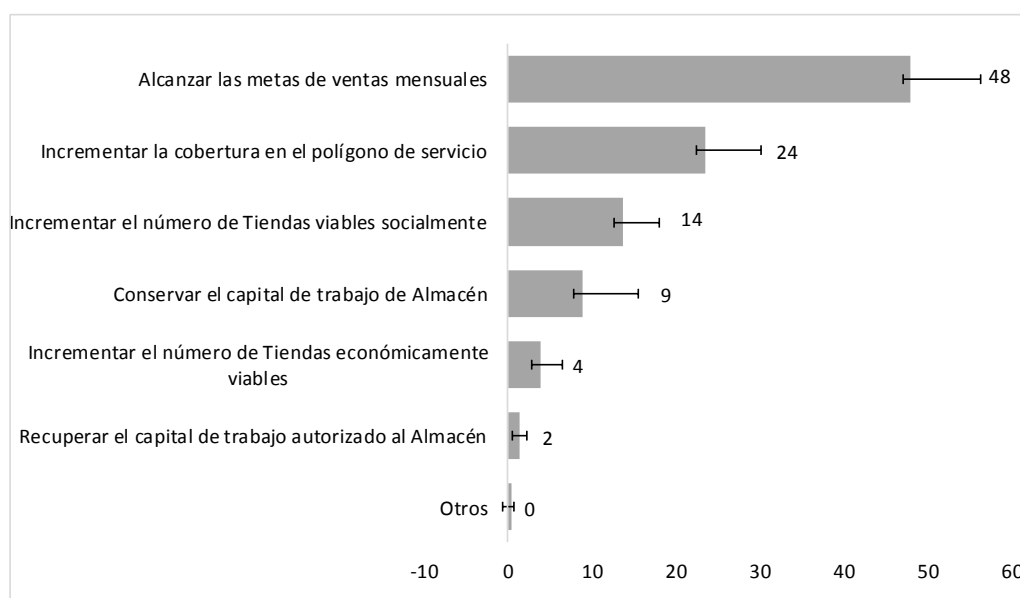
Se debe destacar que las ventas a Programas Especiales han cobrado gran relevancia y las ventas del PAR han ido perdiendo importancia relativa. Debido a la temporalidad de los PES y por lo tanto de la variabilidad de los ingresos que le generan a DICONSA –y sus consecuentes vaivenes financieros-, se deberá revisar hasta qué punto es conveniente seguir avanzando en este sentido.

Por otro lado, en la planeación de corto y largo plazo de las TC se fija una tendencia de crecimiento neto de 400 tiendas anuales. Sin embargo, la realidad muestra que en el año 2017 se perdieron 250 TC, pues se abrieron 483 y cerraron 733 tiendas fijas en localidades objetivo y no objetivo. El cierre se debió principalmente a un ejercicio de depuración de TC fuera de normativa. Otras causas de cierre fueron la facturación pendiente de cobro, falta de participación comunitaria y la existencia de otras opciones de abasto⁵⁶. Como ya se señaló previamente, hay un número importante de TF en zonas urbanas que tienen serios problemas de funcionamiento, que podrían indicar que están próximas a su cierre definitivo.

⁵⁶ DICONSA. 2018. Informe de Gestión. 4to. Trimestre Consolidado.

Durante las entrevistas, el 79 por ciento de JA contestaron que sí es factible que durante los próximos tres años se sigan abriendo TC en la poligonal de servicio del AD y que sean viables social y económicamente. Sin embargo, señalan que el número de SO es una restricción para aumentar el número de tiendas, ya que éstos están en el límite de su capacidad de atención de acuerdo con la normativa. Señalaron que en los AR actualmente se está trabajando para mantener el número de puntos de venta y no registrar mayores cierres, aunque de acuerdo con la opinión de los JA se reducirá su número entre 5 y 12 por ciento en los próximos años.

Gráfica 4 Prioridades en la definición del PAT de almacén, según los JA.
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En el PAT de los AR las acciones se orientan, primordialmente, a mantener el volumen y monto de ventas, restando atención a las actividades relacionadas con el incremento de la cobertura y el alcance de los objetivos sociales del PAR (Gráfica 4). Este panorama podría estar reflejando una falla en la alineación de las estrategias implementadas en el PAT por la falta de focalización en las acciones de causa como son: el fortalecimiento de los puntos de venta, la conservación del capital de trabajo y la cobertura del servicio.

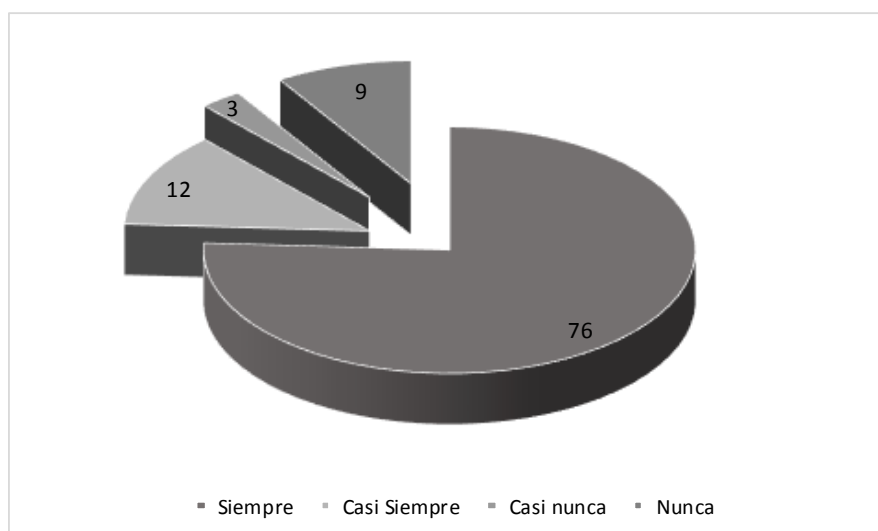
En este sentido, los JA señalaron que el monto de las ventas mensuales es la mayor prioridad en el PAT; sin embargo, desde el año 2015 la brecha entre los montos de las

ventas planeadas en el PIMP y los montos de las ventas reportadas se ha ido ampliando (Gráfica 4).

Implementación del PAT

Una de las tareas más importantes en la que participan los JA, en el cumplimiento de los objetivos del PAT, es estimar la apertura de TC en localidades objetivo. En dicha actividad, el 76 por ciento de los JA siempre participan (Gráfica 5). Dado que los JA son quienes están en contacto directo con la población beneficiaria, y aprovechando los altos niveles de intervención por parte de los JA, podrían implementarse acciones de reconocimiento de factores que inciden en la viabilidad de la tiendas a fin de contribuir al objetivo social y comercial del PAR. Una actividad sustancial será mantener actualizada la información de las localidades a fin de identificar oportunamente zonas con potencial para la promoción del PAR para la apertura de tiendas.

Gráfica 5. Participación de los JA en la definición de apertura de tiendas
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

5.2.1.1. Desempeño del SO en las TC

El SO tiene múltiples funciones y responsabilidades encaminadas a cumplir y hacer cumplir las normas del PAR en las comunidades. En el ámbito operativo destacan las siguientes funciones: la difusión del PAR para apertura de Tiendas, las gestiones de apertura de Tiendas y el diseño de rutas. En el ámbito administrativo las funciones más

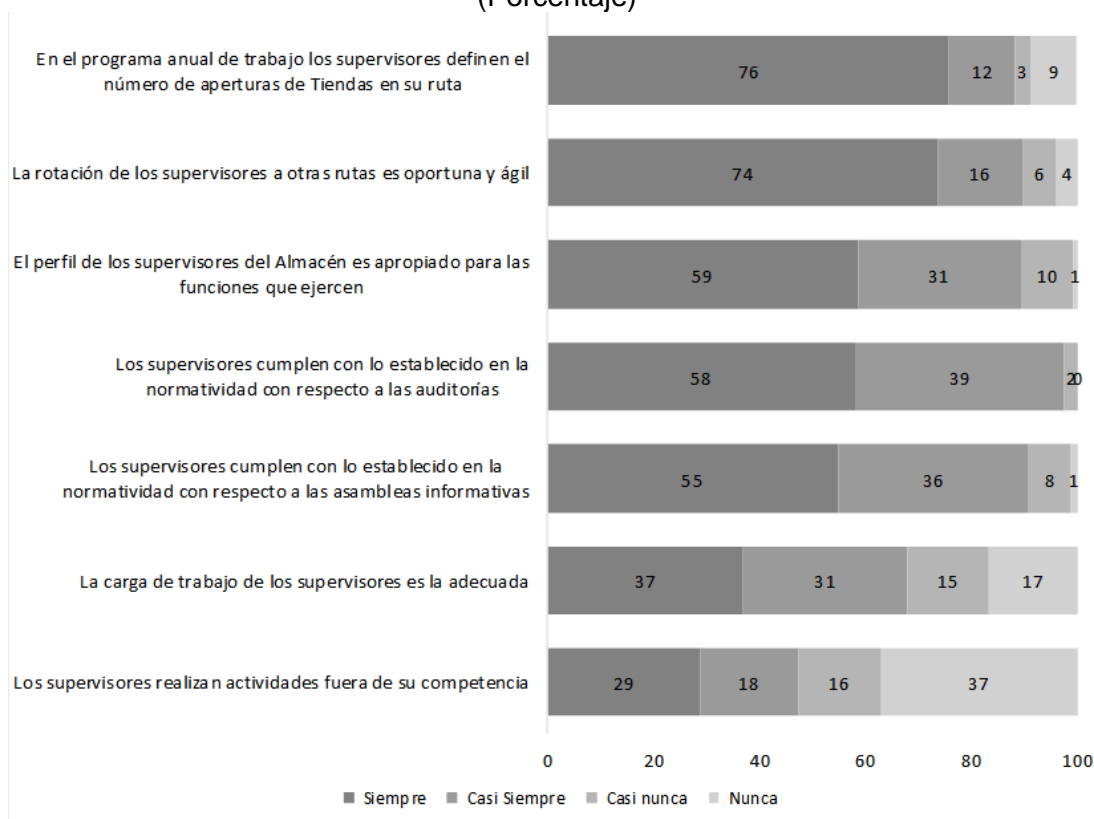
relevantes son: cumplimiento de la normatividad para auditorías y cumplimiento de la normatividad respecto a las asambleas informativas. De acuerdo con la información recabada (Gráfica 6), los SO se han enfocado más en el cumplimiento de las funciones operativas en comparación con las funciones administrativas, siendo que éstas últimas son relevantes para la planeación estratégica.

En el PAT, los JA-SO definen el número de aperturas de Tiendas en su ruta y participan activamente en que esto se logre. El 87 por ciento de JA señalaron que los SO siempre cumplieron los objetivos del Programa, participando activamente en el proceso de difusión del Programa en las localidades objetivo. De acuerdo con 58 por ciento de los JA, los SO participaron siempre en el cumplimiento de la normatividad establecida con respecto a las auditorías y 55 por ciento que los SO participaron siempre en el cumplimiento de la normatividad con respecto a las asambleas informativas (Gráfica 6).

En opinión de los JA, 37 por ciento de SO nunca realizan actividades fuera de su competencia, pero 29 y 18 por ciento dijeron que si realizan actividades fuera de lo que están contratados; paralelamente, 59 por ciento de los JA considera que los SO tienen perfil apropiado para las funciones que ejercen.

Aproximadamente 68 por ciento (37 y 31 siempre y casi siempre) de los JA consideran que la carga de trabajo de los SO es la adecuada; y en opinión de 74 por ciento de JA, la rotación de los SO a otras rutas es oportuna y ágil.

Gráfica 6. Participación del SO en programas de trabajo.
 (Porcentaje)



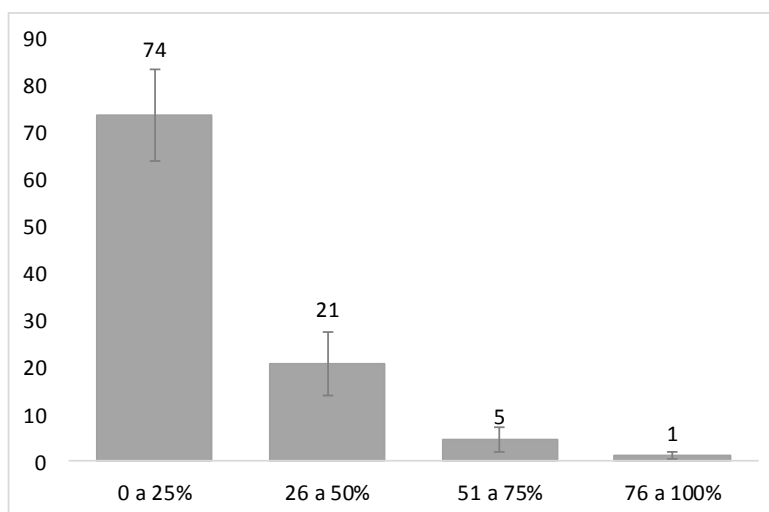
Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Como se puede observar en todos los rubros cuestionados, relacionados con el programa anual de trabajo, los SO participan siempre o casi siempre en todos los aspectos concernientes a su construcción y cumplimiento. Los JA expresaron que los SO cumplen con lo establecido en la normatividad con respecto a las auditorías realizadas a las TC y a la realización de las asambleas informativas. Igualmente, los JA señalaron que el perfil del SO es adecuado para las actividades que desarrollan. Con lo que los JA no están de acuerdo, es que la carga de trabajo sea adecuada para los SO y con el relativo a la rotación de los SO a otras rutas, la cual no es oportuna ni ágil. También pusieron de manifiesto que los SO realizan actividades fuera de su competencia.

Previamente se mencionó que la importancia relativa de los Programas Especiales en la operación de DICONSA se ha incrementado. La participación de DICONSA en este tipo de estrategias requiere de una planeación que garantice la atención de los programas sociales a su cargo, tal es el caso del PAR. De acuerdo con la información recabada,

puede notarse que 27 por ciento de los SO le dedican más de 25 por ciento de su tiempo disponible a la operación de Programas Especiales (Gráfica 8). El crecimiento neto negativo del número de aperturas de Tiendas en el año 2017 y la brecha entre los montos monetarios de las ventas planeadas y las ejecutadas puede ser reflejo del tiempo que le dedican los SO a los Programas Especiales (Gráfica 7).

Gráfica 7. Tiempo de SO que se destina a la operación de Programas Especiales.
(Porcentaje)




Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Por tanto, la gestión de cada programa especial debería prever la contratación de su propio personal para que la operación del PAR no resulte afectada. Lo anterior abunda sobre la necesidad de que las ROP sean replanteadas, y establezcan claramente cuáles son los criterios de uso de los recursos del PAR.

Indicadores

5.2.1.2. Indicadores de la TC

La Gerencia de Evaluación perteneciente a la Dirección de Desarrollo tiene la responsabilidad de dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores de la MIR⁵⁷. Los indicadores de tipo social de la MIR 2017 son:

 Cobertura del total de localidades objetivo.

⁵⁷ Cierre de Cuenta Pública 2017.

- DICONSA Disponibilidad física de los productos de la canasta básica DICONSA.
- DICONSA Atención a localidades objetivo.
- DICONSA Porcentaje de tiendas abiertas respecto a las solicitadas en localidades objetivo.
- DICONSA Proporción de compras de frijol a productores sociales.
- DICONSA Proporción de compras de maíz a productores sociales.
- DICONSA Capacitaciones promedio de los miembros de la red social, y
- DICONSA Apertura neta de tiendas en localidades objetivo.⁵⁸

Los indicadores económicos son:

- DICONSA Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA.
- DICONSA Monto de ahorro generado por la compra de los productos de la Canasta Básica DICONSA.
- DICONSA Promedio de venta por tienda, y
- DICONSA Efectividad de surtimiento de las tiendas por parte de los AR.

Otros indicadores incluidos en la MIR que también son de utilidad para medir el desempeño de las TC son:

- DICONSA Porcentaje de tiendas que funcionan como Unidades de Servicio a la Comunidad.
- DICONSA Porcentaje de tiendas a cargo de mujeres, y
- DICONSA Supervisiones promedio por tienda.

De acuerdo con el reporte del Cierre de la Cuenta Pública 2017, 7 de los 16 indicadores no se cumplieron. Sin embargo, es evidente que los indicadores en los que se lograron mejores resultados son indicadores económicos, incentivados por su sistema de evaluación de resultados para la aplicación de estímulos por productividad (Tabla 15.).

Los indicadores del sistema de evaluación para la aplicación de estímulos por productividad son: crecimiento de ventas, faltantes de capital de trabajo, antigüedad de saldos, resultado directo de operación, días venta en inventario, oportunidad de surtimiento en tiempo y eficiencia de surtimiento en cantidad.

⁵⁸ LAS ROP 2017 incluyen cambios para este indicador.

Tabla 15. Resultados de los Indicadores 2017

Indicador	Indicador Meta Aprobada	Indicador Meta alcanzada	Porcentaje de cumplimiento (alcanzada, superada o no lograda)	
Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA	15.0%	19.8%	24%	El indicador de esta meta fue superado en 24%
Cobertura del total de localidades objetivo	61.0%	58.4%	-4%	Se alcanzó 96% de cumplimiento
Disponibilidad física de los productos de la canasta básica DICONSA	84%	88.4%	5%	Se superó en 5% la meta propuesta
Atención a localidades objetivo	63%	63.6%	1%	Superó 1% la meta propuesta
Apertura neta de tiendas en localidades objetivo	360	161	45%	Esta meta solo llegó a 45%
Atención a localidades objetivo por Tienda Móvil	2,000	2,629	24%	Esta meta se superó en 24%
Monto de ahorro generado por la compra de los productos de la Canasta Básica DICONSA	2,298,000,000	1,706,396,063	-35%	Esta meta sólo alcanzó 65% de cumplimiento
Promedio de venta por tienda	637,183.43	394,158.84	-62%	Esta meta sólo alcanzó 38% de avance
Porcentaje de tiendas abiertas respecto a las solicitadas en localidades objetivo	100%	100%	0%	Alcanzada
Capacitaciones promedio de los miembros de la red social	1.0	4.2	3.2	Superada en 3.22 veces
Porcentaje de tiendas que funcionan como Unidades de Servicio a la Comunidad	88%	88.4%	0%	Alcanzada
Supervisiones promedio por tienda	4	3.7	-8%	Solo se logró 92% de cumplimiento
Efectividad de surtimiento de las tiendas por parte de los almacenes rurales	90%	86%	-5%	Se logró 95% de cumplimiento
Porcentaje de tienda a cargo de mujeres	62%	59.6%	-4%	Se alcanzó 96% de cumplimiento
Proporción de compras de frijol a productores sociales	20%	69%	2.43	La meta se superó 2.43 veces
Proporción de compras de maíz a productores sociales	20%	25.4%	27%	Se superó en 27%

Fuente: elaboración propia a partir de reporte del Cierre de Cuenta Pública, 2017.

Se identifica que las metas e indicadores sociales quedan subordinados al cumplimiento prioritario de los indicadores económicos. Por lo anterior se deduce que los SO, los JA y Gerentes de Sucursales dan primacía al cumplimiento de indicadores de ventas.

Periodo de tiempo para realizar la planeación anual del Programa

La Coordinación de Operaciones en Sucursal solicita, a través de un oficio, la presentación de la propuesta del Plan Anual, por lo que en el mes de mayo, de cada año, las diversas áreas de DICONSA comienzan a preparar dicha propuesta. De esta manera, los JA tienen entre 6 y 7 meses para hacer la planeación, la cual se presenta entre noviembre y diciembre de cada año.

La apertura de las TC es programada dependiendo de la existencia de localidades objetivo dentro de la poligonal de servicio de cada sucursal.

Las TM son usadas para alcanzar los objetivos de ventas del AD. Estas tiendas pueden utilizarse para determinar la viabilidad de abrir una TC en alguna determinada localidad previo a su programación en el plan de trabajo.

Presupuestación

5.2.1.3. Trabajos de integración del anteproyecto de presupuesto para el siguiente ejercicio

DICONSA cuenta con el Sistema Integral de Finanzas (SIF) para sistematizar su información presupuestal y financiera. Asimismo, ejerce sus recursos con base en los procedimientos especificados en el Manual de políticas, bases y lineamientos para el ejercicio del presupuesto y en el Manual de políticas y procedimientos de Tesorería.

La elaboración del presupuesto en DICONSA es coordinada por la Dirección de Finanzas; su principal producto es la Propuesta de Presupuesto, misma que se carga en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para su aprobación (PASH); a través de esta plataforma también se controlan los avances y el cierre de resultados.

Cada año, la Dirección de Finanzas solicita a todas las áreas de DICONSA una propuesta de proyectos con su respectiva evaluación considerando los recursos disponibles por capítulo presupuestario y por área; esto es de utilidad para formar el anteproyecto de

presupuesto. En la solicitud de la Dirección de Finanzas también se incluyen los lineamientos para detallar los proyectos presupuestales y las restricciones establecidas por la SHCP y la SEDESOL.

En el año 2016 la Dirección de Finanzas informó a las áreas de DICONSA una reducción del monto específico para servicios personales (capítulo 1000). Dado que DICONSA ya tenía firmado el contrato colectivo de trabajo, esta restricción provocó la cancelación de plazas por jubilaciones, o retiros voluntarios del personal contratado por este capítulo. Además ocasionó la existencia de puestos vacantes sin posibilidad de contratación. Por ello, se tienen que cubrir las funciones de esos puestos mediante la reasignación del personal sin las compensaciones salariales y las prestaciones correspondientes -se identificaron casos de personal con más de cuatro años en esta situación-. Esto puede ocasionar demandas laborales para DICONSA. De acuerdo con los entrevistados, son muchos los puestos que actualmente están en estas condiciones y; por lo tanto, el impacto económico para DICONSA podría ser considerable.

Tradicionalmente, el anteproyecto de presupuesto se fija con base en la experiencia de ejercicios anteriores. En este tipo de asignación se toman en cuenta los presupuestos ejercidos de los cinco años anteriores. Se requieren seis meses para que el anteproyecto de presupuesto quede fijado. No obstante, el tiempo requerido puede ser mayor.

En la elaboración del anteproyecto de presupuesto la Dirección de Comercialización define el volumen de compras por tipo de producto, así como los precios a los que se adquieren. Esta Dirección fija también los márgenes de ganancia o de utilidad, la cual no debe ser menor de 12 por ciento. Con esta información, la Dirección de Operaciones proporciona la proyección de las ventas, así como la estimación de los volúmenes de los productos que se van a desplazar; de esta manera, se define el crecimiento esperado de las ventas. Una estimación incorrecta de las ventas, implica no alcanzar las metas de crecimiento proyectadas en el PIMP.

El anteproyecto de presupuesto se envía a la Dirección de Finanzas, la cual hace un análisis minucioso de los presupuestos ejercidos en los 5 años anteriores, y que quedaron registrados en la Cuenta Pública; de esta manera, se asegura que el anteproyecto de presupuesto mantenga la misma congruencia de los presupuestos ejercidos. .

En este aspecto analizan si con estas proyecciones lograrán el superávit presupuestal requerido por la SHCP ya que son una institución paraestatal que tiene ingresos propios. Sin embargo, como es una empresa con objeto social, los gastos suben por efecto simplemente de la inflación, mientras que los precios de los productos vendidos no se incrementan proporcionalmente porque se les vende a localidades marginadas que no compran grandes volúmenes. Así, gran parte de los almacenes registran normalmente pérdidas y algunos que obtienen ganancias, son incentivados a eliminarlas, pues DICONSA es una entidad con fines sociales. El superávit presupuestal óptimo sugerido por la SHCP sería de alrededor de un 10 por ciento del Presupuesto autorizado, pero de acuerdo con los entrevistados prácticamente es imposible obtenerlo.

En este sentido, es necesario que DICONSA y SEDESOL, como su coordinadora sectorial, replanteen su rol ante la SHCP como entidad con objeto social, para que se reconsidere su asignación presupuestal. Esto se sugiere debido a que la restricción presupuestal que actualmente se enfrenta, motiva a toda la estructura operativa a recortar el gasto, sin considerar el efecto que esto trae sobre los objetivos sociales del PAR. Sin duda, los jefes de almacén y toda la estructura operativa en su conjunto se orientan principalmente a incrementar ventas, y a reducir los gastos de operación.

Los JA hacen la proyección de volúmenes de productos a desplazar, con base en lo que demandan cada una de las TC que tienen bajo su responsabilidad. Una vez que tienen este dato, toman en cuenta los precios negociados en oficinas centrales para hacer su proyecto de presupuesto con relación a la compra de productos.

El Gerente de la Sucursal espera el proyecto del JA, pero si no se obtienen datos o retroalimentación de los JA en tiempo y forma, entonces se usa la información histórica de cada AR. La falta de entrega del proyecto de presupuesto en tiempo y forma afecta el alcance de las metas de crecimiento de la institución porque si se usa la información histórica, solo se mantiene la inercia de los años anteriores.

Una vez recuperadas las propuestas de presupuesto que fluyeron desde los AR, pasaron por las UO y por las Sucursales, la Dirección de Finanzas envía esta información a las áreas correspondientes en OC y desde aquí se determinan existencias de productos, tamaño de inventarios y con base en esto se emite el estimado de los montos por partida que se requieren para la operación de cada una de las áreas.

La Dirección de Finanzas se encarga de reunir todas las propuestas de presupuesto para formar el anteproyecto de presupuesto que es enviado a la Coordinadora Sectorial (SEDESOL), quien les representa en el Congreso y hace las negociaciones pertinentes. De esta negociación se generarán los techos presupuestales que establecerán las nuevas limitantes a los proyectos.

Las áreas pueden hacer economías para ajustarse a los techos presupuestales y una de estas formas es desistiéndose de hacer algún proyecto, no contratando personal, no invirtiendo en mantenimiento, no invirtiendo en modernización de la institución, reajustando a la baja las metas de cobertura o cancelando servicios ya contratados en el ejercicio fiscal anterior.

Es importante señalar que se estableció claramente que no se pueden hacer economías con la partida para servicios informáticos y disponibilidad de internet, puesto que es prioritaria para el funcionamiento de la institución. Por lo anterior, presupuestalmente no se justifica que tengan servicios de baja calidad en AD, unidades operativas y sucursales.

Este aspecto también fue observado en campo, ya que a pesar de que se paga el servicio de internet de la mejor calidad disponible, el servicio recibido no corresponde con el pago realizado, en palabras de los entrevistados, lo cual fue verificado por observación directa. En algunos AR se reportó que semanalmente pasan entre 1 y 2 días en el horario de trabajo sin servicio de internet y cuando lo tienen, es demasiado lento. Esto afecta no solo el funcionamiento de los sistemas de gestión DICONSA, sino en general toda la operación del AR.

Ahondando en el tema presupuestal y con base en la Gráfica 1 que se presentó en el numeral 1.3.1 de este documento, el presupuesto ejercido en el 2017 incluyó, además del subsidio, los ingresos provenientes de las ventas, 15,166,033,418 pesos y los productos financieros 409,335,317 pesos, lo que implicó la generación de un déficit en el ejercicio por 1'004,229,300 pesos de acuerdo con el Estado de Resultados 2017.

La SHCP requiere a DICONSA que en su presupuesto refleje un superávit de alrededor de 10 por ciento de sus ingresos totales, situación que no se cumple debido a que DICONSA opera con una perspectiva social y este superávit solo se reflejaría ésta operara con un enfoque empresarial.

Por otra parte, para las necesidades de mediano plazo como lo son el mantenimiento de la infraestructura, la rehabilitación, construcción, así como la adquisición del parque vehicular se realiza el registro de cartera de inversión ante la SHCP; sin embargo, para el ejercicio 2017 no se presupuestaron ni se autorizó gasto para inversión en adquisición en bienes muebles e inmuebles ni erogaciones en obra pública. Tampoco se autorizó, como en los últimos, presupuesto para nuevas contrataciones de personal (Capítulo 1000). Todas las contrataciones de personal para la estructura operativa se canalizaron a través de terceros (CCA).

A futuro, la Dirección y la Gerencia se han propuesto aplicar sistemas informáticos para obtener información oportuna sobre la situación financiera de las Sucursales, Almacenes y de las TC para hacer un uso más eficiente de los recursos financieros, así como integrar los sistemas informáticos de las áreas operativas con el SIF.

5.3. Hallazgos proceso 2. Difusión

Difusión y acceso a los documentos para la difusión del Programa

La CGCS tiene como objetivo difundir, de manera oportuna, clara y precisa, la información que deriva de las principales actividades y acciones de DICONSA, tanto al exterior como al interior, con el fin de posicionar a la empresa ante la opinión pública y generar sentido de pertenencia entre sus integrantes.

Al exterior, la difusión se realiza a través de los medios tradicionales (radio, prensa y televisión) así como de redes sociales, mediante conferencias de prensa, comunicados de prensa, fotografías, videos, campañas de difusión, acercamiento constante con líderes de opinión, así como la actualización y difusión de contenidos en redes sociales y en la página de Internet de la institución con revistas como la que se inició a partir de enero y que se denomina “¡Llegamos porque llegamos!”. Asimismo, se cuenta con el suplemento México Rural, que es una publicación mensual de iniciativa privada (independiente de DICONSA) en la que se difunden las acciones de la empresa y, además, representa un instrumento para empoderar a las poblaciones en sus derechos sociales.

De manera interna, la CGCS elabora una serie de productos destinados a informar al personal sobre las acciones de DICONSA, entre ellos, un periódico mural mensual en el

que se destacan las principales acciones del gobierno federal, del sector y de la empresa para cumplir con los objetivos establecidos.

Otra de las acciones de la CGCS es el monitoreo de información relacionada con los temas que atañen al cumplimiento del PAR y a la empresa en medios nacionales, locales y redes sociales, a fin de mantener informadas a las áreas sustantivas y contribuir en la toma de decisiones. Cabe destacar que la labor de la CGCS se apoya en 15 enlaces de comunicación ubicados en las zonas más importantes del interior del país.

Una más de las acciones de la CGCS es el monitoreo de información relacionada con los temas que atañen a la empresa en los diferentes medios de comunicación. Otra de las responsabilidades de esta coordinación es verificar que las ROP se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y que estén disponibles en las páginas electrónicas de la SEDESOL y DICONSA: www.gob.mx/sedesol y www.gob.mx/DICONSA.

DICONSA es responsable de difundir el Programa y sus logros, tanto en su página de internet como en la de SEDESOL, o a través de otros medios que se consideren pertinentes. Las Sucursales en coordinación con DICONSA, se encargan de promover y difundir el Programa y sus logros, informando las acciones institucionales a realizar y las comunidades beneficiadas.

5.3.1.1. A nivel central

Hasta 2016 el indicador relativo a la difusión y promoción del Programa para la apertura de tiendas se reportaba en la MIR. En ese año se llevó a cabo la reestructura de la MIR y la difusión del Programa quedó implícita en el indicador que mide la apertura de tiendas. Con esta decisión se le restó importancia al proceso, ya que en el ámbito de la estructura operativa y de la población objetivo la difusión quedó bajo la responsabilidad de los JA y de los SO, sin una estrategia definida para llevarla a cabo.

Dentro del Programa Anual de Trabajo (PAT), que se ha enfocado a dar seguimiento y cumplimiento a los objetivos estratégicos del PIMP, se señala que la Coordinación de Comunicación Social deberá de dirigir una estrategia de comunicación social integral que posicione a DICONSA como la empresa líder en su ramo y refuerce el sentido de pertenencia entre sus integrantes.

Para lograr lo anterior, el objetivo anual de Difusión dentro del PAT 2017, fue consolidar la imagen/posicionamiento de DICONSA, usando 4 indicadores; número de comunicados de prensa publicados, número de vídeos institucionales realizados, número de conferencias de prensa y entrevistas no planeadas otorgadas y número de publicaciones realizadas en redes sociales. Como se puede ver, ninguno de estos indicadores del PAT se refiere directamente a la difusión que requiere el Programa para mejorar su cobertura y operatividad.

Los indicadores tampoco miden los resultados del esfuerzo de la Coordinación en posicionar la imagen del Programa, ya que el número de videos institucionales realizados no provee una verdadera retroalimentación sobre la imagen de DICONSA. Se sugiere en este caso, que los videos se difundan a través de redes sociales y se mida el número de personas que ven el video. Igualmente se podrían medir el número de veces que el público en general consulta una entrevista a funcionarios DICONSA.

En lo que corresponde a las responsabilidades derivadas del Manual de organización, se maneja de forma explícita que esta Coordinación se encarga de la difusión de los resultados del PAR, de los programas especiales y la difusión de la información necesaria para que más interesados en las localidades objetivo se enteren de que el Programa existe y de que puede ayudarles a tener abasto de productos básicos. Es por ello que se considera que la difusión que se debe cuantificar y evaluar es aquella que se relaciona directamente con la gestión del PAR y que se realiza con su población objetivo, tomando en cuenta que los bienes que produce el PAR están destinados a gente en situación de alta y muy alta marginación, por lo que es muy probable que no tenga la capacidad de acceder a las redes sociales, conocer el programa, sus acciones y resultados y, por lo tanto, de dar su opinión sobre su funcionamiento, por razones obvias.

Para la difusión de los servicios que ofrece el PAR y los programas especiales que se asocian con el Programa, así como de los demás programas sociales que están a cargo de la SEDESOL, sus órganos administrativos desconcentrados y entidades del sector, conforme lo que establece el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación, se puede acceder a la página electrónica www.gob.mx/sedesol, sección "Lecturas Recomendadas" y consultar el "Manual de Servicios al Público", en donde también se describen los procedimientos y las formas en que el PAR beneficia a cada localidad.

A partir de enero de 2018 se inició con la publicación de la Revista digital "DICONSA ¡Llegamos porque llegamos!" que informa de todo lo relativo al funcionamiento del PAR hablando de infraestructura, actividades del personal en contacto con la población en cada localidad objetivo y de las actividades de la paraestatal.

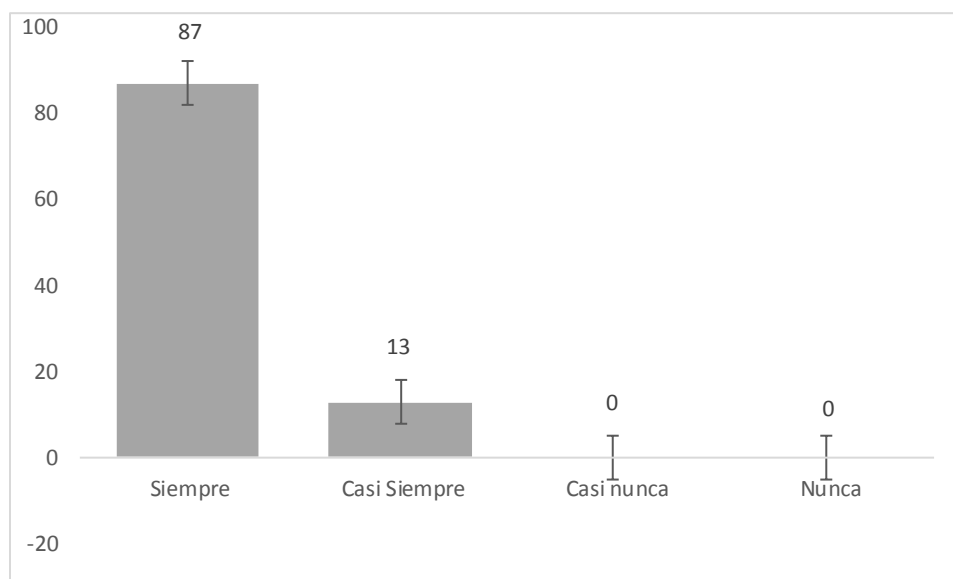
En cuanto al diseño de la imagen institucional, la coordinación de comunicación social tiene a su cargo definir los logos y colores que serán utilizados tanto en las TC como en las tiendas móviles que atienden al PAR. Así mismo, definen logos e imagen institucional para PES y los casos en que el logo de DICONSA y del PAR quedarán definidos junto con el de los Programas Especiales.

5.3.1.2. A nivel de almacén

En el trabajo de campo se encontró que los SO son los encargados de realizar la difusión del PAR (87 por ciento siempre y 13 por ciento casi siempre), lo cual se hace generalmente a través de asambleas informativas que se llevan a cabo en las diferentes localidades objetivo (Gráfica 8).

Gráfica 8. Participación de SO en el proceso de difusión del PAR

(Porcentaje)



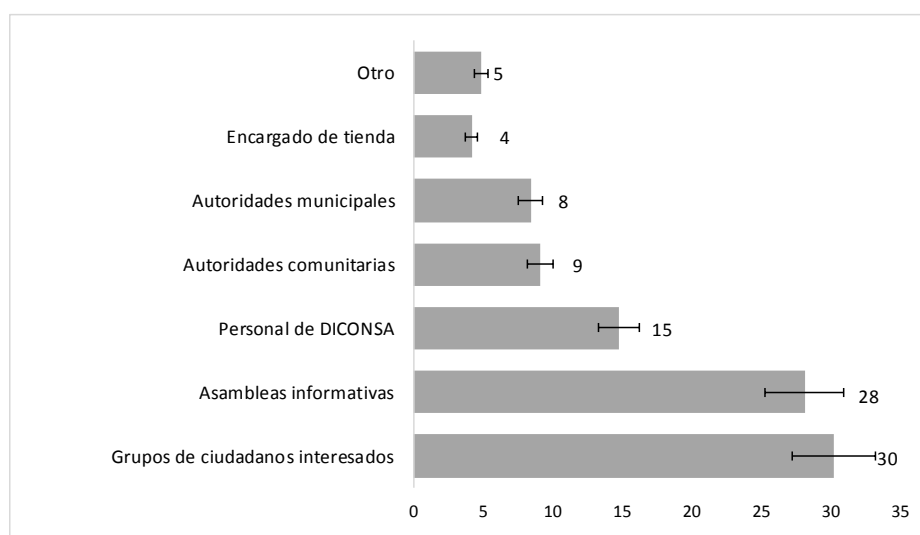
Fuente: Elaboración propia a partir de información de campo.

Igualmente, las autoridades comunitarias y municipales cuentan con la información sobre el PAR y como abrir una tienda comunitaria, porque toda esta información el SO se las entrega personalmente. Igualmente, las formas de difusión del PAR y de los productos

que ofrece son a través del radio y muchas veces por anuncios en medios de comunicación local (Gráfica 9).

La difusión ayuda a que los pobladores de las localidades objetivo sepan del Programa por si se interesan en responsabilizarse de una tienda y para aumentar las ventas y a que el beneficio alcance al consumidor final. DICONSA identifica las localidades para hacer difusión que cumplan con los criterios de población, marginación y de grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado establecidos en las ROP, que aún no sean atendidas, para realizar en ellas actividades de promoción del Programa.

Gráfica 9. Principal medio por el que la comunidad se enteró de la TC
(Porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir de información de campo.

El mensaje de difusión está bajo el criterio del supervisor o del operador de tienda móvil (en caso de TM) por lo que la CGCS debe de transmitir las instrucciones precisas donde se definan las directrices del mensaje de DICONSA a la población en general y de las precisiones de la imagen institucional a utilizarse en los puntos de venta tanto del PAR como de los programas especiales que atienda la institución. Por lo anterior, se deberá de contar con los manuales y procedimientos específicos que le permitan estandarizar sus procesos y hacerlos del conocimiento del público en general.

De acuerdo con las ROP 2017, los SO son los encargados de realizar actividades de promoción del PAR en las localidades objetivo que aún no han sido atendidas. Sin embargo, se pudo detectar que otros actores también se involucran en este proceso. Con

base en la información recolectada por fuentes primarias, se determinó que más de 70% de la promoción se lleva a cabo a través de grupos de ciudadanos interesados, de asambleas informativas a cargo de los SO y de personal de DICONSA en general (Gráfica 9). Resulta notable el hecho de que los grupos de ciudadanos interesados sean el principal medio de promoción del PAR. Los ciudadanos se interesan en el PAR por información obtenida a través de medios distintos a los utilizados en la estrategia de promoción de DICONSA; por ello es necesario fortalecer la promoción, a través de los actores que están a cargo de realizarla, mediante el proceso de identificación de beneficiarios potenciales en las localidades objetivo.

5.4. Hallazgos proceso 3. Solicitud de apoyos

La solicitud de apoyo se encuentra disponible en la página de DICONSA. La solicitud de apoyo es única, sin diferencias si es para ZR o ZU. No se encontró información sobre el procedimiento que se sigue para concertar la participación de DICONSA en la operación de Programas Especiales.

Las solicitudes pueden descargarse electrónicamente, o solicitarse en físico al personal DICONSA; del mismo modo pueden entregarse vía electrónica o ser entregadas a dicho personal a cualquier hora en días hábiles. El seguimiento a las solicitudes se describe detalladamente en las ROP. Sin embargo, no existe un procedimiento para darle seguimiento a las solicitudes presentadas y los resultados que se obtienen.

En general el interés inicial para abrir una TC puede tener tres orígenes diferentes: a) surge de la localidad; en este caso los representantes de la misma se acercan a DICONSA, b) surge de una autoridad o funcionario, de cualquier orden de gobierno, y éste es quien se acerca a DICONSA para solicitar la apertura, y c) surge del mismo SO quien por interés propio o institucional ve la conveniencia de abrir una TC en una determinada localidad. En todos los casos es el SO quien lidera el proceso, desde despertar el interés de la comunidad (casos b y c), verificar el cumplimiento de criterios de elegibilidad, hacer los estudios requeridos, integrar el expediente, recabar firmas para la solicitud, entre otros. Los SO ofrecen acompañamiento a los interesados, desde el momento en que así se reconocen; por lo que el idioma y/o lenguaje de la misma no es una limitante para su elaboración

Una vez completada la solicitud, el SO se pone de acuerdo con los interesados en la fecha para la realización de la asamblea constitutiva. En el caso de las tiendas que no son objetivo, la solicitud se envía al Consejo de Administración de DICONSA para ser aprobada como localidad pertinente para la apertura de tienda por razones de logística, sociales o de política públicas, es decir, como tienda estratégica.

Usualmente, el potencial ET es la persona interesada en hacer todos los trámites para la apertura, con el fin de encargarse de ésta; ya sea que la iniciativa haya sido propia o haya sido convencido por el SO, quien de ambos modos apoya al futuro ET durante todo el proceso.

La solicitud, Anexo 5 de las ROP, es un formato preestablecido, que contiene espacios para ser llenados con información relativamente sencilla. Un apartado se llena con el nombre de la localidad, municipio, estado, nombre del AD, y nombre de la sucursal o unidad operativa. En otro apartado se recaba nombre, domicilio, teléfono, correo electrónico, firma y huella del representante y nombre, firma y huella de quince jefes de familia que avalan la solicitud.

Durante las entrevistas realizadas a funcionarios operativos, se encontró que, para las Zonas Urbanas (ZU), la firma de quince jefes de familia para integrar la solicitud es un requisito difícil de cumplir. El cual en algunos casos se ha subsanado invitando a firmar a las autoridades locales y/o a sus trabajadores. Dado que la normativa no establece restricciones sobre las características de las familias que deben firmar, el equipo evaluador considera que éste no debe ser un requisito determinante.

La solicitud debe ser acompañada con el estudio de verificación de Abasto Local Suficiente y Adecuado en el área de influencia de la tienda, Anexo 7 de las ROP. En este formato se recaba información sobre marca, precio, y presentación para 22 productos; la cual es recabada por los SO y algunas veces algún miembro del CCA. Algunos de los funcionarios entrevistados no confían mucho en la veracidad de este estudio; ya que, a decir de ellos, puede ser fácilmente manipulado para que arroje los resultados deseados.

Otra situación que se presenta es la relacionada con la gestión de la solicitud de apoyos, y es que los SO pueden manejar a discreción las solicitudes presentadas, dado que no se siguen de manera estricta los procedimientos y plazos establecidos para ello. Es decir,

ellos pueden detener o acelerar los trámites si lo consideran conveniente, en el mejor de los casos, conforme a sus necesidades de cumplimiento de objetivos y metas laborales.

5.5. Hallazgos proceso 4. Selección de beneficiarios

En las ROP⁵⁹, las características de cobertura se desagregan en 5 incisos. En el primero se definen las particularidades que deben reunir las localidades para ser consideradas como objetivo; en el segundo se incluyen las características de tiendas que fueron abiertas antes de la vigencia de las actuales ROP, y del tercero al quinto se incluyen las localidades estratégicas. Dado lo anterior, para entender este proceso en el apartado 0 se definió lo que son estas localidades.

En este apartado solo es necesario decir que las solicitudes para localidades objetivo son autorizadas por el JA. La apertura puede hacerse simplemente con integrar el expediente y hacer la asamblea constitutiva correspondiente, mientras que, para las localidades estratégicas una vez integrado el expediente, se turna al Consejo de Administración de DICONSA para su autorización. Una vez obtenida la cual se procede a la realización de la asamblea constitutiva.

Por otro lado, en las ROP, se establece que la autorización de apertura de tienda depende del cumplimiento de: 1) requisitos de elegibilidad, 2) que exista interés y 3) aportación del local.

Selección de localidades objetivo

5.5.1.1. Requisitos de elegibilidad

En OC se elabora un listado de localidades objetivo, el cual se hace llegar a las sucursales, a las UO y a los AR, en ésta los SO verifican si la localidad solicitante cumple con los requisitos para ser considerada como tal.

5.5.1.1.1. Grado de marginación de las localidades

Para verificar el cumplimiento del grado de marginación, se utiliza información que se descarga de conapo.gob.mx.

⁵⁹ Numeral 3.1. de las ROP.

Según estimaciones del CONAPO, casi 80 de cada 100 localidades se encuentran en grado muy alto y alto de marginación, y menos de 10 de cada 100 se ubican en categorías de baja y muy baja. De las 107 458 localidades que conforman el universo de análisis del índice de marginación, 22 443 se encuentran en un grado muy alto de marginación, lo que representa 21 por ciento del total y 2 por ciento de la población (CONAPO, 2012).

En la estimación del índice de marginación 2010 por localidad se consideró como fuente de información el Censo de Población y Vivienda 2010, específicamente la base de datos de Principales resultados por localidad (ITER 2010), fuente que proporciona un conjunto de indicadores para las localidades del país. El índice de marginación 2010 por localidad considera algunas de las formas de exclusión de los índices anteriores, pero sustituye la referente al ingreso monetario por aquella que capta la disponibilidad de bienes; con dicha información se calcularon los ocho indicadores socioeconómicos que lo conforman (CONAPO, 2010).

La principal crítica a este indicador es que, si bien, se desagrega a nivel de localidad, para algunas ZU no incluye información por AGEB; menos si éstas son de reciente creación. Los entrevistados dijeron que solucionan esta carencia, seleccionando el Índice correspondiente a la localidad, que puede o no reflejar la situación real de la colonia en la cual se va a abrir la tienda.

5.5.1.1.2. Índice de rezago social

Para las localidades que caen en el inciso d), es decir, que no cuentan con una estimación de su grado de marginación, éste se sustituye por el Índice de rezago social, el cual se descarga de www.coneval.gob.mx.

El CONEVAL elabora el Índice de Rezago Social 2015, con información referente a la educación, el acceso a los servicios de salud, la calidad de la vivienda, los servicios básicos en la vivienda y los activos del hogar. El Índice de Rezago social es una medida ponderada que resume los indicadores arriba mencionados. Su finalidad es ordenar las unidades de observación, según los niveles de sus indicadores sociales, así como brindar estratos de unidades de información que tengan características parecidas. Es importante señalar que el índice no constituye una medición de pobreza, puesto que no incluye información sobre el ingreso, el acceso a la seguridad social ni el acceso a la

alimentación. La fuente de información usada para 2000, 2005 y 2010 son los Principales Resultados por Localidad (ITER) para cada año respectivamente. En ese documento, se presenta la actualización del índice para el año 2015, usando como fuente de información los datos de la Encuesta Intercensal (EI) 2015 (CONEVAL, 2016).

5.5.1.1.3. Número de habitantes de las localidades

Para verificar el tamaño de las localidades, la información se descarga de www.inegi.org.mx. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) elabora los Principales resultados por localidad (ITER), que consiste en un conjunto de indicadores de población y vivienda a nivel localidad de todo el país, cuyo propósito principal es mostrar la información proveniente del Censo de Población y Vivienda 2010, aunque es posible consultar los datos por localidad de los censos de 1990 y 2000, así como de los conteos de 1995 y 2005.

En opinión de los funcionarios entrevistados el tamaño de población obtenido de esta fuente, si bien oficial, única y confiable, también es obsoleta, ya que, en pocas localidades, el conteo de población realizado refleja el tamaño actual de la población.

5.5.1.1.4. Grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado

El nivel de abasto en la localidad se mide a través del Índice Compuesto de Abasto Local, Suficiente y Adecuado, disponible en www.gob.mx/DICONSA⁶⁰.

El Índice Compuesto de Abasto Local, Suficiente y Adecuado es una variable latente que mide el Abasto Local Suficiente y Adecuado, calculada mediante la técnica de análisis factorial exploratorio, la cual genera una escala que mide en una localidad, el grado de acceso físico y económico de los 23 productos de la Canasta Básica DICONSA en cinco categorías: muy bajo (localidades que requieren de atención prioritaria), bajo (indicador de un abasto insuficiente e inadecuado), medio (nivel aceptable de abasto suficiente y adecuado), alto (abasto suficiente y adecuado en términos relativos) y muy alto (con potencial para cubrir el abasto de poblaciones cercanas).

⁶⁰ Para las ROP 2018 desapareció este Índice.

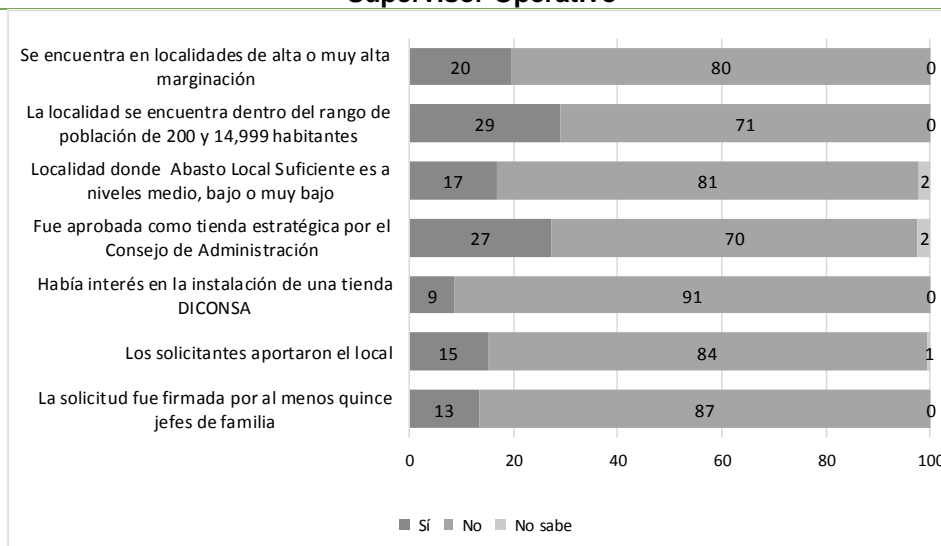
Por normativa, el Índice se actualiza de forma anual y se publica durante los primeros veinte días hábiles del año en www.gob.mx/DICONSA. Cabe señalar que anualmente se lleva a cabo una revisión del Índice Compuesto de Abasto Local, Suficiente y Adecuado con el objeto de garantizar el mayor rigor en la clasificación de las localidades.

En opinión de los funcionarios entrevistados, los criterios prioritarios para atender las comunidades objetivo en ZU, debería ser en primer lugar el tamaño de población, en segundo lugar, el nivel de marginación; y en tercer lugar el Índice de abasto; consideran que este último no es tan relevante; ya que, el simple hecho de que haya una solicitud formal de apertura de tienda demuestra que la comunidad percibe algún tipo de desabasto.

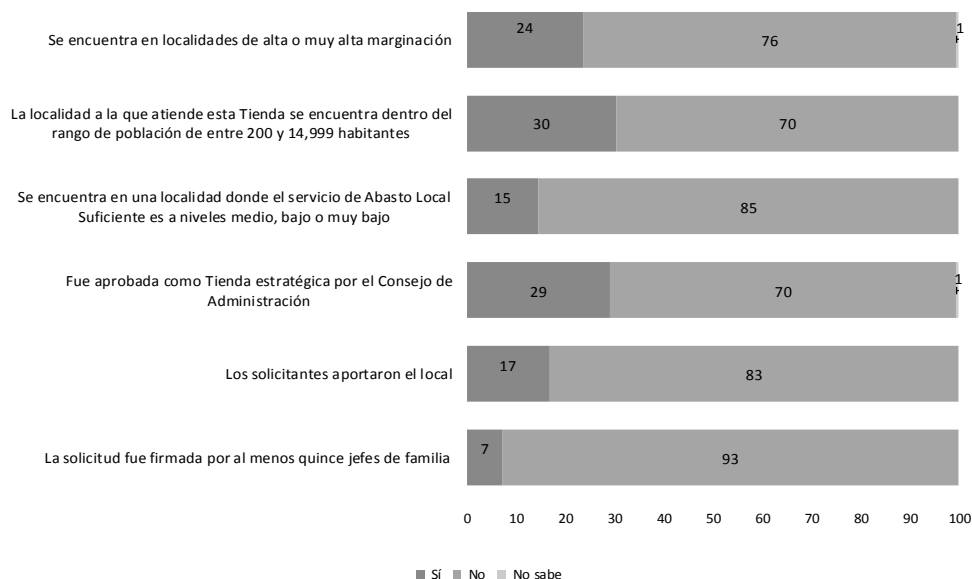
Los SO entrevistados consideran que algunos de los lineamientos de cobertura deberían ser eliminados, entre los mencionados con mayor frecuencia se encuentra el tamaño de la población (29 por ciento) y la aprobación como tienda estratégica (27 por ciento) (Gráfica 10.). Los JA coinciden en mencionar con mayor frecuencia el tamaño de localidad (30 por ciento) como requisito que debería eliminarse de los lineamientos de cobertura y en considerar que la aprobación como tienda estratégica debería eliminarse (29 por ciento). Los entrevistados justifican esta consideración en que, conforme a sus estimaciones las tiendas estratégicas tienen una posibilidad de sobrevivencia, en el mediano y largo plazo de 30 a 40 por ciento, sin poder demostrar esta percepción con datos duros.

Gráfica 10. Lineamientos para cobertura de localidades objetivo que deberían ser eliminados (Porcentaje)

Supervisor Operativo



Jefe de Almacén



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Distancia mínima

Otro criterio de selección es la distancia entre tiendas, en zonas urbanas o semiurbanas se presta mayor atención a la distancia, la cual debe ser como mínimo 500 metros, la cual fue estimada en el estudio de cobertura realizado por la UNAM (2015)⁶¹. Según los resultados de ese estudio, ésta es la distancia mínima que debe existir entre tiendas para que no compitan entre sí por los clientes. Es importante mencionar que este estimado depende de la densidad poblacional y de las características geográficas del lugar.

Aportación del local

En la normativa⁶² se menciona que los solicitantes deberán estar de acuerdo en aportar el local, encontrándose que la mayor parte de los locales donde operan las tiendas son propiedad del encargado o rentados. La proporción de SO entrevistados que consideró que este requisito debería ser eliminado de los criterios de elegibilidad es de 12 por ciento.

Algunos de los entrevistados consideran que el local para instalar la tienda debería ser, de manera preferente, en el cual se encuentre un negocio complementario exitoso ya en operación, con lo cual se reduciría el costo de oportunidad del mismo, y garantizaría su ubicación en un lugar que ya ha demostrado ser accesible para los consumidores, además de que el encargado de la tienda ya ha demostrado capacidad gerencial, aspecto que se abordará posteriormente.

Interés de la comunidad

El interés de la comunidad se mide de dos maneras, primero la solicitud tiene que ser firmada por al menos quince jefes de familia, y segundo la comunidad tiene que participar en las actividades relacionadas con la apertura y operación de la tienda.

La firma de la solicitud por quince jefes de familia ya fue comentada previamente en el apartado 5.4.

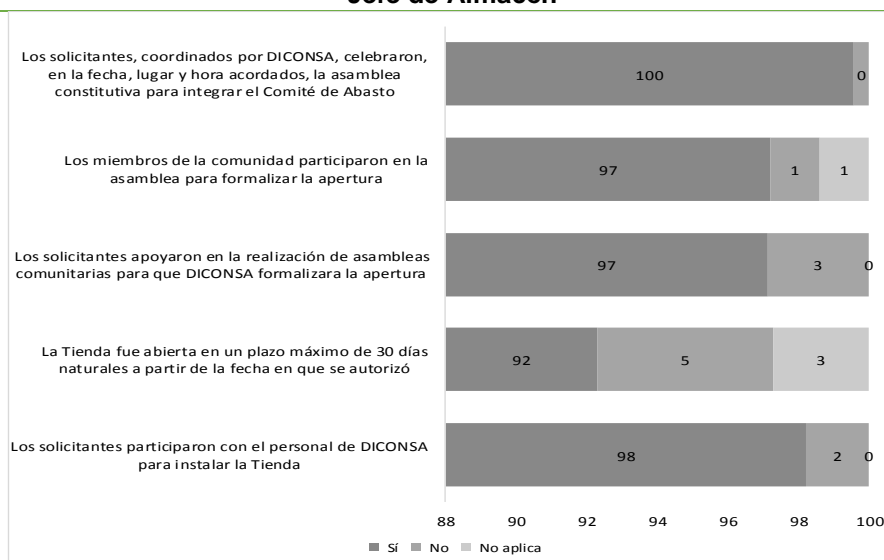
⁶¹ SEDESOL/DICONSA/UNAM (2015)

⁶² Numeral 3.4 Criterios y Requisitos de Elegibilidad, de las ROP.

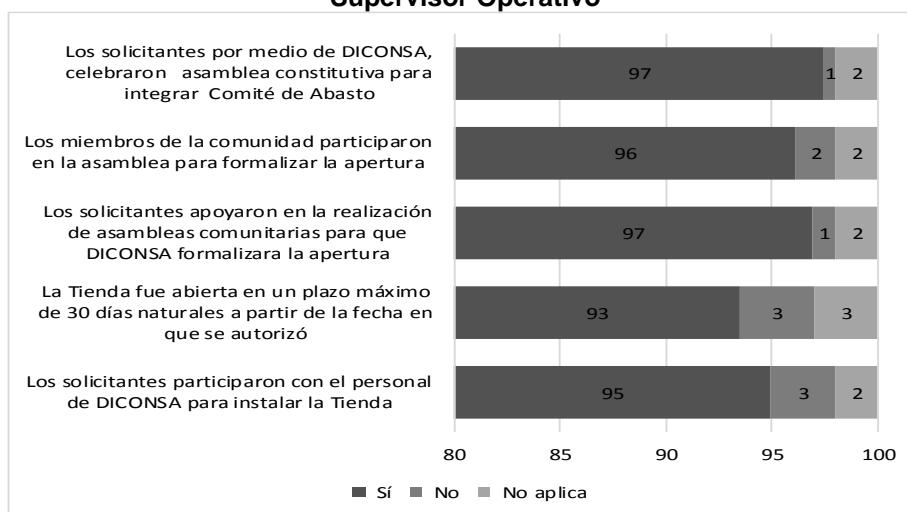
En lo que respecta a la participación de la comunidad en actividades relacionadas con la apertura de tiendas, se encontró que, en opinión de los SO y de los JA, los solicitantes y los miembros de las comunidades, en más de 92 por ciento de casos, participan en todas las actividades relacionadas con la gestión de apertura de las tiendas (Gráfica 11.).

Una vez obtenida la autorización requerida, nuevamente se retoma el proceso general, se habla con el solicitante para fijar la fecha de la asamblea constitutiva y el proceso sigue el flujo normal, dando paso al siguiente proceso que es la apertura de la tienda.

Gráfica 11. Participación de los solicitantes de TC, según diversos actores.
 (Porcentaje)
Jefe de Almacén



Supervisor Operativo



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Apertura en localidades estratégicas

Los anteriormente descritos son los requisitos que tienen que ser cubiertos para solicitar la apertura de una tienda en una localidad objetivo, pero falta hablar de los requisitos que deben cubrirse para la apertura de tiendas en localidades estratégicas.

En realidad, éste no es un proceso de selección como tal; sin embargo, es muy parecido al de tiendas en localidades objetivo. Las principales diferencias se dan en que éstas no tienen que cumplir con los criterios de elegibilidad ya que su apertura se justifica en criterios de logística, sociales o de política pública, en ocasiones difíciles de cuantificar; por lo que su apertura tiene que ser autorizada por el Consejo de Administración de DICONSA. Como se señaló, los SO realizan los mismos pasos descritos en este apartado, incluyendo el de convencer a algún posible interesado en que se encargue de la tienda; sólo que, una vez concluida la solicitud, lo que procede es turnarla a la Sucursal, quién a su vez la turna a OC y de ahí al mencionado Consejo para su autorización.

A decir de los entrevistados las reuniones de este Consejo no se realizan de manera periódica ya que están sujetas a diversos imponderables, por lo que entre reunión y reunión pueden transcurrir varios meses más a los preestablecidos lo que puede demorar la autorización de apertura. Una vez obtenida la autorización requerida, nuevamente se retoma el proceso general, se establece contacto el solicitante para fijar la fecha de la asamblea constitutiva y el proceso continúa.

Se debe señalar que, si bien existe un procedimiento formalmente establecido para realizar la autorización de la apertura de tiendas estratégicas, no existe una norma que establezca los criterios específicos para autorizar dicha apertura.

Otros aspectos a considerar en la selección de localidades para abrir tienda

Hay otros aspectos que justifican la apertura de una tienda, que no son considerados en la normativa con el nivel que se puede requerir. Tal es el caso de localidades que atienden una población flotante relevante, como son aquellas en las que se encuentran instaladas importantes fuentes de empleo, maquilas, centros turísticos, universidades, campos agrícolas, entre otras. Todos estos aspectos no se mencionan en los criterios de elegibilidad y si bien pudiera decirse que algunas de ellas podrían ser atendidas con TM,

ya que su demanda es estacional; hay otras en las cuales se puede justificar la instalación de una tienda fija por contar con una población constante a lo largo del año, como es el caso de las maquilas.

Existencia de un padrón de beneficiarios

Las TC están abiertas al público en general. Para adquirir productos en este tipo de establecimientos no es necesario ser beneficiario de algún programa en especial o contar con membresía de algún tipo; es decir el apoyo del PAR llega a todo tipo de personas; por lo que no hay un padrón de beneficiarios como tal.

Lo que podría ser tomado como un padrón de posibles beneficiarios es la lista de localidades objetivo elaborada a nivel de OC; es así como se estima que hay 26,573 localidades objetivo, de las cuales se atienden 15,674, quedando por cubrir 10,899 localidades. Esta relación es tomada como referencia para estimar la cobertura y posibilidades de incremento en ésta; si bien, la falta de atención no es indicativa de potencial de crecimiento, ya que algunas de las localidades sin atención se encuentran en esa situación, debido a que no se ha logrado despertar el interés por abrir una TC.

Los datos de la Ficha de Monitoreo 2016-2017⁶³ especifican que el PAR está presente en 15,674 localidades que pertenecen a su población objetivo (Tabla 16). Sin embargo, de acuerdo con las ROP, hay excepciones a esta definición pues existen 8,957 tiendas fuera de las localidades objetivo, toda vez que son solicitadas por las comunidades o fueron abiertas en ejercicios anteriores o autorizadas por el Consejo de Administración de acuerdo con la normativa. Respecto a 2015, el PAR disminuyó en 2017, 1.5 por ciento el número de localidades atendidas.

Tabla 16. Cobertura del PAR 2017

Concepto	No.
Entidades atendidas	32
Municipios atendidos	1,667
Localidades atendidas	15,526
*Población potencial	84,722
*Población objetivo	26,573

Nota: *Se refiere a localidades

Fuente: Ficha de Monitoreo 2016-2017 del PAR.

⁶³ https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/265234/FMyE_20_S053_2016.pdf

La cobertura del Programa todavía puede ser considerada baja, a pesar de que ya tiene operando más de 38 años. Al cierre de 2016, la población objetivo del Programa era de 26,573 localidades y alcanzaba una cobertura superior al 58.9 por ciento; sin embargo, respecto a la población potencial (84,722 localidades), la cobertura sólo alcanzaba el 18.5 por ciento⁶⁴ (Tabla 16). Lo anterior indica que DICONSA debe hacer un mayor esfuerzo por mejorar la cobertura, con estrategias más efectivas en la apertura de puntos de venta.

5.5.1.2. Focalización actual de las tiendas

DICONSA apertura y opera tiendas con tres criterios fundamentales: el grado de marginación, la población y el índice de Abasto suficiente y adecuado. De este último DICONSA realiza los estudios necesarios para su determinación y de la combinación de estos tres componentes se tienen las localidades objetivo del PAR; no obstante, las ROP prevén condiciones particulares para operar tiendas fuera de esas localidades, de tal forma que de las 26,825 TC que están operando al mes de noviembre de 2017, solo 20,668 están en localidades de alta y muy alta marginación, por lo que 6,157 de las tiendas no cumplen el grado de marginación. De estas 3,421 están en zonas con nivel de marginación medio; 2,148 con bajo y 588 con grado de marginación muy bajo.

Por otra parte, existen 3,648 localidades con población de más de 2,500 habitantes que tienen TC; de ellas sólo 1,297 presentan grados de marginación alta y muy alta; 836 están en localidades de marginación media; 1,036 en baja marginación y 479 con muy baja marginación. Destaca que del total de TC, 2,680 que están ubicadas en ZU, el 48 por ciento incumple con el grado de marginación establecido en las ROP, contra casi 23 por ciento de tiendas en zonas rurales (Tabla 17.).

Tabla 17. Focalización del PAR

TIENDAS	No. de tiendas	%	Marginación muy alta	%	Marginación alta	%	Cumple con Marginación %
PAR	26,825	100	18,606	69	2,062	11	77
TC Rurales	23,390	87.2	17184	73	2,028	12	82
TC Urbanas	2,680	10.0	1,342	50	34	3	51
Rangos Población							

⁶⁴ Con datos de la Ficha de Monitoreo de Indicadores del Programa 2017.

TIENDAS	No. de tiendas	%	Marginación muy alta	%	Marginación alta	%	Cumple con Marginación
2,500-4,999	1,525	5.7	878	58	26	3	59
5,000-7,499	574	2.1	269	47	7	3	48
7,500-9,999	251	0.9	76	30	0	0	30
10,000-12,499	207	0.8	87	42	0	0	42
12,500-14,999	123	0.5	32	26	1	3	26.8

Fuente: Elaboración propia: Directorio de TC, noviembre de 2017.

5.6. Hallazgos proceso 5. Producción de bienes y servicios

Adquisición de bienes para comercializar

La adquisición de bienes para comercializar es el proceso más determinante para que el esquema del PAR alcance sus objetivos. Este proceso conducido eficientemente, fija las bases del éxito de las etapas subsecuentes que darán viabilidad a las TC. La Dirección de Comercialización es la responsable de llevar a cabo la compra de productos de la canasta DICONSA y complementarios, con el apoyo de las Gerencias Comercial, Granos y Azúcar y Abarrotes.

La Dirección de Finanzas, inicia el proceso de integración del presupuesto anual que será requerido para la operación del Programa; para ello requiere a la DC se definan cantidades a desplazar y precios con el fin de generar una base de cálculo, para lo cual se apoya en información que proporciona la estructura operativa. Es importante mencionar que las actividades que se realizan en cuanto a la adquisición de bienes y manejo de precios de productos a comercializar que hace la Dirección de Comercialización y sus tres gerencias, cumplen con los procedimientos claramente establecidos en los Manuales de Políticas y Procedimientos para la Adquisición de Bienes a Comercializar.

5.6.1.1. Granos

En la compra de granos se presta especial atención al maíz, ya que es el producto que representa la mayor proporción de las ventas totales del PAR. Las compras anuales de maíz en 2017 fueron de 700 mil toneladas, volumen que incluyó el abasto a Programas Especiales, aunque la compra de maíz para el PAR asciende a 450 mil toneladas. Normalmente se maneja un inventario nacional de tres meses de este grano.

Existen 3 modalidades de compra de maíz: agricultura por contrato a través de ASERCA (80 por ciento del total de compras), compra directa en físico y en ocasiones se recurre al mercado internacional. Por normatividad, 20 por ciento del volumen de compra se tiene que adquirir con productores del sector social a precio de mercado. El frijol, arroz y azúcar se compran en función de la demanda, generalmente tratando de mantener un inventario nacional de 30 días. En todas las TC, el precio del maíz es único a nivel nacional (costo de adquisición) y lo determina el mercado internacional; lo que se subsidia son los costos de distribución. En 2017, se tuvo un precio de venta de 4.30 pesos por kg en la región sur-sureste, 4.40 en el centro y 4.50 en el norte del país. El precio se determinó en función de los costos con un precio promedio ponderado. Así se mantiene para la operación 2018.

En opinión de los funcionarios responsables del proceso, elaborar una proyección de precios de estos productos para estimar requerimientos presupuestales es una tarea muy compleja, ya que son variables con elevado nivel de riesgo; no se sabe si va a haber ventas o no; si se va a participar en algún programa especial federal o estatal y tampoco se conoce cuál va a ser la producción regional debido a todos los factores que la determinan (clima, superficie sembrada, cuestiones sanitarias, etcétera). Toda esta es muy variable y con demasiada incertidumbre, por lo que actualmente la Empresa está valorando subcontratar esta actividad para que la lleve a cabo una empresa especializada en el ramo.

Es importante mencionar que, en 2017, el consumo de maíz se redujo drásticamente por el cierre anticipado del Programa Sin Hambre. Adicionalmente, hubo una buena cosecha, elevado autoconsumo y, por lo tanto, malas ventas de maíz DICONSA. Por lo anterior, se dio un sobre-inventario del producto, que generó problemas financieros a la Empresa.

Se debe destacar que la Auditoría Superior de la Federación le ha requerido a DICONSA que las adquisiciones de granos se realicen a través de licitaciones, pero la Dirección considera que son demasiados riesgos en el proceso por todo lo que implica; subraya que la compra de granos no es igual a la compra de servicios puesto que, en la compra de servicios se licita de principio a fin (desde el origen hasta puesto en zona de consumo); pero en granos no procede la licitación. La Gerencia prefiere que los riesgos los corra un tercero especializado en el manejo del tema. Por eso se van al esquema de adjudicación directa de cuando menos tres invitados, respetando la norma establecida.

5.6.1.2. Inventarios y manejo de granos en bodegas

De acuerdo con los entrevistados, el inventario y manejo de granos es una actividad de mucha importancia porque se debe mantener el margen de ahorro calculado originalmente y se tienen que minimizar las mermas. El almacenamiento de los granos es por contrato; conservar el grano es obligación de la empresa contratada. Cuando el grano salga a venta debe estar en los niveles de calidad exigidos por DICONSA. Si hay un problema de calidad se exige la garantía al proveedor del servicio.

El MPPABC establece que los granos que expende la Empresa se deben conservar en los almacenes por no más de 15 días, por lo que no es muy factible que se presenten problemas de plagas. Sin embargo, para enfrentar posibles daños por plagas, se requiere estimar costos de fumigación para la conservación del grano en los AD como lo tiene previsto el MPPAD.

No se reportaron problemas importantes en el desarrollo de esta etapa del proceso de producción de bienes y servicios por parte del personal entrevistado.

5.6.1.3. Abarrotes

La Gerencia de Comercialización de Abarrotes elabora su proyecto de adquisiciones a partir de un estimado de volúmenes de productos a desplazar. Esta gerencia se enfoca en hacer negociaciones para que, en primer lugar, se registre a los potenciales proveedores con sus productos en el catálogo de proveedores, y para que éstos tengan la disponibilidad de los mismos en los volúmenes requeridos para satisfacer la demanda de las Sucursales.

La Gerencia de Comercialización realiza negociaciones con los proveedores para establecer un precio máximo de compra, para lo cual lleva a cabo un estudio de mercado que considera: histórico de precios, y competencia, y estimación del precio que da el proveedor a los demás clientes. Con esto se estima el precio máximo de venta que podría aceptar DICONSA, el cual considera los márgenes de ahorros y el plazo en que se respetará el precio pactado, el cual puede ir desde un mes, hasta un año. En la negociación, la prioridad de la Gerencia es obtener el mejor precio con la calidad establecida, para transferir el margen de ahorro a los beneficiarios.

Posteriormente, la Gerencia de Abarrotes recibe las solicitudes de las Sucursales y con ello convoca a los proveedores, se establecen las condiciones de precio, calidad y entrega y se generan las hojas de negociación con la que las Sucursales pueden realizar sus pedidos de mercancía.

De acuerdo con los entrevistados, la Dirección de comercialización solo realiza las negociaciones, pero las compras son responsabilidad de las Sucursales y UO. Así mismo, su personal se limita a sugerir medidas para el incremento de las ventas, excepto cuando se generan ofertas a nivel central que se ponen a disposición para todas las Sucursales. Una vez hecho el proceso de negociación con los proveedores, se hacen pedidos cerrados y/o hojas de negociación; en donde se establecen las condiciones de compra.

Los programas de ofertas y el abasto permanente se coordinan con la Dirección de Operaciones; entre ambos establecen los rangos de márgenes de utilidad; la rotación y el manejo de inventarios y controlan la información de la comercialización de artículos a través de los sistemas informáticos.

De manera paralela, esta área también lleva a cabo los procesos de negociación para la adquisición de productos para programas especiales, que pueden presentar condiciones más favorables, ya que se adquiere un volumen definido, con plazos de entrega definidos por lo que se pueden obtener precios preferenciales. Esto no ocurre en el PAR, debido a que sólo se ofrece en la negociación un volumen potencial de compra, puesto que no es una adquisición como tal. La adquisición de la mayoría de los productos para atender programas especiales se realiza por licitación con invitación cuando menos a 3 proveedores.

La Dirección de Comercialización también es la encargada de atender los programas especiales; para ello una vez que tienen la solicitud de un programa especial, requiere a la Gerencia de Abarrotes que realice el estudio de mercado del o los productos que se solicitan; posteriormente solicita a la Dirección de Operaciones los costos operativos que implica el programa (transporte principalmente). Con estos insumos la Dirección de comercialización realiza una oferta al solicitante; si es aceptada, la Gerencia de Abarrotes pone en práctica el procedimiento del MPPABC para obtener la hoja de negociación con los proveedores y se procede a realizar la compra y supervisar el proceso.

De acuerdo con los entrevistados, al operar la tarjeta Sin Hambre, se puso de manifiesto que algunos costos implícitos y el costo de transportación no se manejaron por separado de la contabilidad del PAR, por lo que no se incluyeron en los costos de operación de dicho programa. Lo anterior no permitió estimar los verdaderos costos de haber manejado este programa especial y determinar, por lo tanto, si representó o no ingresos netos para DICONSA, o si se tuvieron que usar recursos del presupuesto del PAR para operar ese programa especial.

En su opinión, la Empresa pierde con la operación de los Programas Especiales, ya que se emplean recursos del PAR -el uso de la infraestructura y el personal de DICONSA- que no se incluyen en los costos de operación del PES. Además, tienen el inconveniente que su gestión demanda recursos que originalmente estaban destinados a atender al PAR.

Otro aspecto que los entrevistados en Sucursales y UO hicieron notar, es que algunos distribuidores regionales en varias entidades federativas, están replicando el esquema de abasto DICONSA, pero operan con una mayor eficiencia; incluso tienen unidades móviles que surten las tiendas (incluidas las de DICONSA) urbanas y rurales a precios muy por debajo de los precios del AD. Por lo tanto, no es poco frecuente que los encargados de tiendas prefieran surtirse con esos distribuidores para obtener un margen de ganancia más alto, ya que consideran que el 5 por ciento es muy reducido.

A inicios de cada año, se hace un balance de inventarios y, en algunos años, en especial la Dirección General de DICONSA emite la instrucción de no comprar más determinados productos de la canasta básica. A esta estrategia le denominan “candados” y estos se aplican a nivel nacional. Por lo anterior, todas las Sucursales y UO no pueden hacer negociaciones para ninguno de estos productos con candado, hasta terminar el sobre-inventario. Sin embargo, algunas sucursales y almacenes que no tienen estos sobrantes también tienen que suspender las compras de los productos que están considerados como sobre-inventariados, por lo que en muchos casos se presenta desabasto de dichos productos, como fue el caso del maíz en el año 2017 y principios del 2018. En este sentido, el personal entrevistado mencionó que no existe una estrategia clara de la Empresa para hacer una redistribución regional de inventarios, por lo que se complica más el problema cada vez que se presenta.

Es importante señalar que, en opinión del equipo evaluador, las adquisiciones de los bienes a comercializar por parte de la Empresa, se llevan en apego a los procedimientos establecidos en la normatividad de adquisiciones que se encuentra descrito en el Manual de políticas y procedimientos de bienes a comercializar, cumpliendo en lo general en todos sus aspectos.

Venta de bienes para comercializar

En el caso de los abarrotes, las Sucursales están facultadas para determinar los precios de venta a partir del precio de adquisición; con ello determinar el margen de utilidad. Se debe destacar que, a diferencia del precio de los granos, las Sucursales tienen toda la libertad de buscar proveedores y mejores precios de acuerdo con los procedimientos establecidos; sin embargo, todos los precios de la canasta básica DICONSA se pactan a nivel central.

Los JA y SO indican que el esquema de formación de precios DICONSA podría ser más eficiente; no en pocos casos, distribuidores regionales ofrecen precios más bajos que los de DICONSA, aunque no es raro también que los precios de la mayoría de los productos de la canasta DICONSA se mantengan por debajo del precio de mercado durante varios meses.

En opinión de los funcionarios operativos, el mecanismo de transmisión de precios DICONSA a los puntos de venta debe mejorarse. La realización de ofertas es un proceso muy complejo y complicado de llevar a cabo ya que OC es la que hace la autorización final; normalmente no se logra cumplir en tiempo y forma los procedimientos establecidos para lograr llevarlas a cabo. Sugieren que se plantee una estrategia de comercialización que incluya promociones y ofertas permanentes similares a las de la competencia y que se trasladen de manera efectiva a los puntos de venta. Consideran que las ofertas impactan de manera positiva en las ventas; estiman que hasta un 15 por ciento.

Destacan que no existe una estrategia de comercialización de DICONSA para realizar ofertas y promociones; cada sucursal tiene iniciativas propias, pero no hay un procedimiento específico. Se propone que se elabore desde OC un programa anual de ofertas y que se mejore el trato con los proveedores para obligarlos a que ofrezcan las mismas condiciones que ofrecen a la iniciativa privada.

Márgenes de ahorro transferidos

La entrega de los beneficios del PAR se hace a través de poner a disposición del consumidor final, productos de la canasta DICONSA a precios que le permitan tener un margen de ahorro promedio, fijado en al menos 15%, respecto a su tienda de opción de compra más cercana. Esta medición se realiza mensualmente por la propia DICONSA a través de la Dirección de Desarrollo bajo el procedimiento descrito en el Manual de Políticas y Procedimientos para la Supervisión a Tiendas Comunitarias.

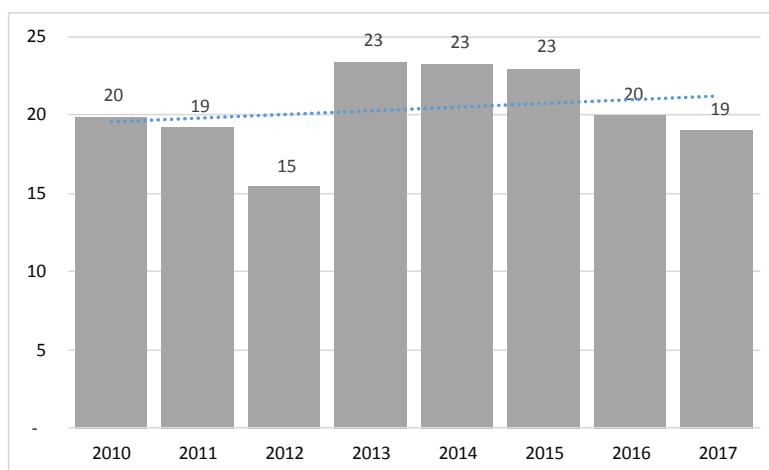
El margen se determina a partir de una muestra aleatoria de TC y tiendas privadas ubicadas en la misma localidad, que permite obtener resultados representativos, cuantificables y verificables. Los datos estimados tienen representatividad estadística a nivel nacional, así como a nivel de Sucursal y Unidades Operativas.

El método fue validado por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México⁶⁵ en el año 2011. Como se puede observar en la Gráfica 12, los datos presentados por DICONSA, reflejan que los márgenes de ahorro se encuentran por arriba del 15% (2012). Para el 2017 se observó un margen de ahorro promedio a los beneficiarios de 19.4%. En general el margen de ahorro promedió aproximadamente un 20% en el periodo 2012-2017 (Gráfica 12Gráfica 12.)

En opinión de los entrevistados (GS y JA), el procedimiento mencionado es sólido y a su parecer arroja resultados muy realistas, pero enfrenta algunas dificultades prácticas en su aplicación. Se requiere que el supervisor reciba la muestra de las tiendas privadas donde deberán medirse los precios de la canasta básica; que las tiendas privadas sigan operando o que la muestra sea actualizada oportunamente. Depende también de si el representante del Consejo de Abasto se encuentra disponible para asistir junto con el supervisor a hacer las compras, que la tienda privada esté dispuesta a vender o dar sus precios al personal de DICONSA y que la tienda emita ticket o recibo de compra que permita verificar la confiabilidad de la información levantada en campo.

⁶⁵ Informe Final sobre la Asesoría Técnica para la Validación de la Implementación de la Metodología para el Cálculo del Margen de Ahorro de la Canasta Básica DICONSA del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V. Noviembre de 2011.

Gráfica 12. Evolución del margen de ahorro promedio a beneficiarios (2010 – 2017)
(Porcentajes)



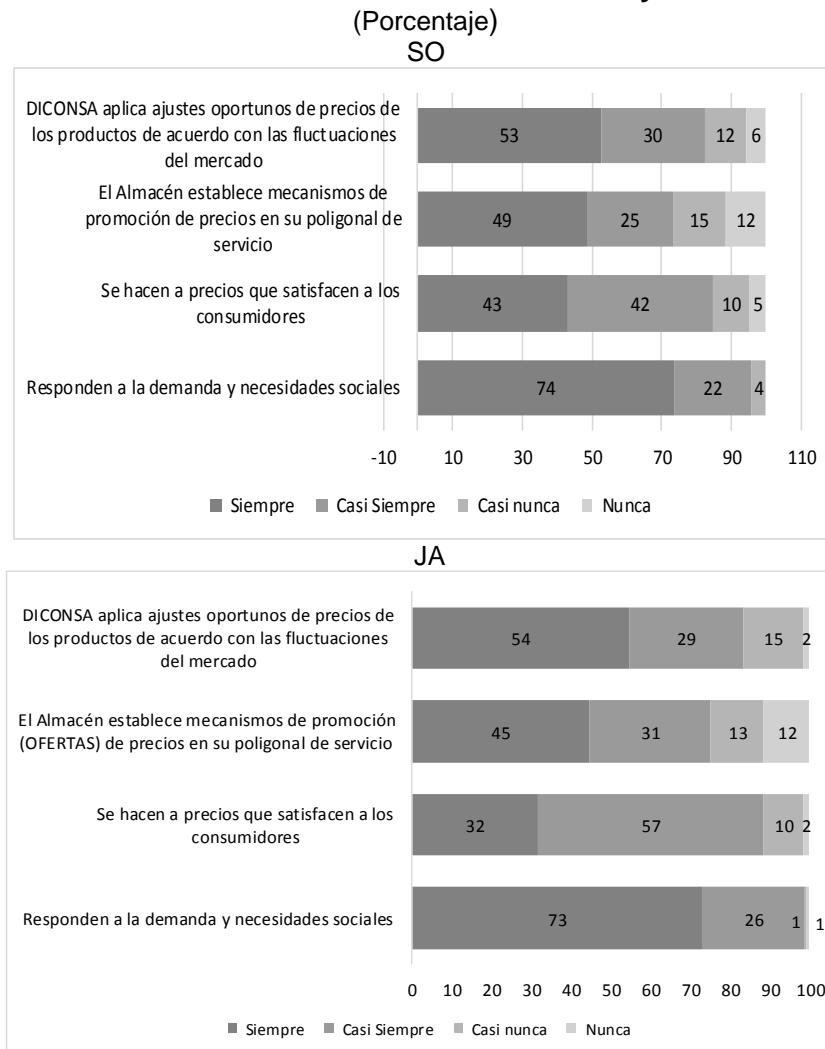
Fuente: Elaboración propia con datos de trabajos de campo

De hecho, el procedimiento establecido prevé solución técnica a todas estas observaciones que pudieran complicar la realización de la encuesta, a través de la intervención de la Gerencia de Evaluación. Sin embargo, se debe resaltar que a pesar de que el reporte señala transferencias de más del 15% que establecen las ROP, el 17 por ciento de entrevistados (Gráfica 13), señaló que los precios de venta de los AD a las TC de una cantidad importante de productos son elevados y que no se ajustan oportunamente a los cambios del mercado, provocando que pierdan competitividad y como consecuencia pierden ventas y clientes.

Para compensar la situación anterior, los JA pueden tener a nivel local los carteles o boletines de oferta como estrategia de venta. Los carteles de ofertas son negociaciones locales en los que, primeramente, se hace un monitoreo de precios de la iniciativa privada y se informa a las OC de las diferencias. Los entrevistados comentaron que, si se hace todo el procedimiento para establecer ofertas de acuerdo con el manual, esto tomaría entre dos o dos meses y medio; por lo que, por falta de tiempo, muchas veces se quedan sin capacidad de proporcionar ofertas. Los entrevistados en las Sucursales y en las UO insistieron en la conveniencia de que se descentralice la capacidad de negociación y que se promuevan preferentemente las compras a productores locales. Con respecto a estas actividades y a las percepciones del personal responsable de su ejecución que son los JA y SO, se encontró lo siguiente: Más de 73 por ciento respondió que siempre o casi

siempre los precios de los productos en las TC responden a la demanda y necesidades sociales y que el abasto se hace a precios que satisfacen a los consumidores (Gráfica 13). Sin embargo, un 25 por ciento de los JA y 27 por ciento de SO señalaron que nunca o casi nunca los almacenes hacen promociones. De manera paralela 25 por ciento de JA y 27 por ciento de SO puntualizaron que nunca o casi nunca se hacen ajustes oportunos a los precios en función de las fluctuaciones del mercado.

Gráfica 13. Los precios de productos en las Tiendas tienen las siguientes características de acuerdo con SO y JA



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajos de campo

Dada la información presentada, es posible concluir que el sistema de precios de compra-venta resulta eficiente y adecuado para cumplir con su principal objetivo que es trasladar un margen de precio de al menos 15 por ciento a sus clientes finales. Sin embargo, a

pesar de que es relativamente bajo el porcentaje de personal operativo que opinó negativamente de los procesos establecidos para la realización de ofertas, promociones y ajuste de precios en función de las fluctuaciones de mercado, se considera que es conveniente revisarlos para identificar áreas de oportunidad para su mejora.

5.7. Hallazgos proceso 6. Distribución de bienes

Estructura operativa

Al analizar con detenimiento la estructura operativa de DICONSA, (Tabla 18) se advierte que ésta registra actualmente algunos desbalances importantes, debido a que no ha sido ajustada en función de las exigencias que demandan, por ejemplo, las dinámicas de desarrollo económico de las regiones, los ritmos demográficos y cambios en las vías de comunicación.

Una parte importante de Jefes de Almacén cuestiona la existencia de 15 Sucursales y 19 Unidades Operativas; señalan que hay algunas que difícilmente se justifican por los bajos volúmenes de ventas y actividad que registran. En este sentido, las Sucursales de Baja California y Baja California Sur tienen 6 almacenes entre las dos; en la Sucursal Oaxaca existen tres unidades operativas que no se justifican plenamente debido a las nuevas vías de comunicación carretera del Estado; asimismo, existe una unidad operativa en la región mixteca que sólo tiene ocho almacenes. En la UO Chetumal, solo se tienen tres almacenes y uno de ellos está más cerca de la Sucursal Peninsular.

En lo que respecta a los almacenes, se considera necesario hacer una revisión de sus poligonales de servicio, pues llegan a haber traslapes innecesarios o atienden TC que están más cercanas a otros almacenes; en la Sucursal Oaxaca y en la Sucursal Peninsular se reportaron este tipo de problemas. Con relación al número de tiendas comunitarias que éstos atienden –que están estrechamente relacionados con su volumen de ventas-, en tres estados los almacenes abastecen en promedio a menos de 60 TC y en otros cinco estados, llegan a atender un promedio superior a 140 TC.

Por otro lado, en algunas regiones no se cuenta con la infraestructura necesaria para incrementar la cobertura del Programa. Esto es muy notorio en las regiones en las que hay más localidades objetivo sin atender. Por ejemplo, en Chiapas, se demanda una

Unidad Operativa más; en Guerrero sólo se cuenta con una Unidad Operativa para más de 1,750 TC y en Colima no cuentan con Unidad Operativa.

Se debe destacar que, en prácticamente el 50 por ciento de los estados de la República no se tiene problema de cobertura, pues tienen cada uno de ellos, 50 localidades objetivo o menos por atender y los estados de Nuevo León, Baja California Sur y Coahuila ya tienen cobertura total. Sin embargo, estados como Veracruz y Chiapas solo tienen un 52 y 54 por ciento de cobertura de las localidades objetivo.

La Gerencia de Planeación asume que en donde se tiene menor cobertura del Programa, es donde hay más carencia de infraestructura. Como alternativa temporal, se valora si se podrían emplear más las TM; de hecho, en algunos Almacenes se están demandando más TM para mejorar su cobertura.

Tabla 18. Infraestructura operativa DICONSA

Estado	Almacenes* DICONSA	Tiendas* Móviles	Tiendas** DICONSA	Tiendas por Almacén	Localidades Objetivo sin Tienda
Aguascalientes	1	1	46	46	30
Baja California	3	0	144	48	57
Baja California Sur	2	5	190	95	4
Campeche	3	5	432	144	32
Chiapas	24	26	2,014	84	1,783
Chihuahua	8	8	779	97	17
Coahuila	10	10	728	73	6
Colima	1	2	65	65	17
Durango	10	7	903	90	33
Estado de México	9	Nd	1,306	145	880
Guanajuato	7	8	1,067	152	819
Guerrero	15	16	1,754	117	611
Hidalgo	10	8	953	95	607
Jalisco	10	10	645	65	220
Michoacán	9	9	1,229	137	662
Morelos	3	5	258	86	80
Nayarit	8	9	638	80	32
Nuevo León	8	8	664	83	3
Oaxaca	30	30	2,478	83	720
Puebla	16	16	1,453	91	893
Querétaro	4	2	436	109	198
Quintana Roo	2	6	380	190	45
San Luis Potosí	10	9	1,082	108	447
Sinaloa	7	15	874	125	146
Sonora	7	7	460	66	76
Tabasco	11	10	1,065	97	235
Tamaulipas	5	6	709	142	26
Tlaxcala	3	5	259	86	41
Veracruz	24	24	2,685	112	1,752

Estado	Almacenes* DICONSA	Tiendas* Móviles	Tiendas** DICONSA	Tiendas por Almacén	Localidades Objetivo sin Tienda
Yucatán	7	6	667	95	45
Zacatecas	10	10	555	56	151

* https://www.gob.mx/DICONSA/archivo/acciones_y_programas?idiom=es (enero 2017)

** Bases de datos DICONSA al mes de noviembre de 2017

Fuente: Elaboración propia con base en información de DICONSA.

Se debe señalar que la infraestructura con la que opera DICONSA se ha visto afectada por las restricciones presupuestales. Los entrevistados señalaron que el presupuesto para mantenimiento de AR se ha visto cada vez más limitado. Sin embargo, es importante mencionar que entre 2013 y 2014 se invirtió en almacenes graneleros, remodelación de almacenes centrales e infraestructura relacionada, como parte de una estrategia del Gobierno Federal para mejorar el almacenaje, principalmente de granos, apoyándose en la Empresa como el medio para administrar este recurso.

De acuerdo con la declaración presidencial (marzo de 2018), los almacenes graneleros evitan el desabasto y reducen la volatilidad que hay en los precios de los productos que ahí se reciben. Es importante mencionar que esta infraestructura está planeada para permitir que pequeños productores puedan vender su producto a estos centros graneleros y evitarse los altos costos de transportar sus productos a otros lugares, así como reducir los gastos de almacenamiento. Los entrevistados manifestaron que la decisión de esta inversión se dio de manera independiente de lo que los encargados de la planeación en DICONSA tenían contemplado.

En opinión de los funcionarios de sucursales y almacenes, la infraestructura de DICONSA es muy amplia y podría ser aprovechada de manera más eficiente. En algunos meses del año particularmente de febrero a mayo, la capacidad de almacenamiento se emplea a un bajo nivel.

La información vertida hace evidente que es necesario revisar la estructura operativa de DICONSA para realizar ajustes que permitan hacer un uso más eficiente de sus recursos financieros, humanos y materiales en el mediano plazo.

Estructura organizativa

DICONSA trabaja con una estructura organizativa que le permite proporcionar sus servicios tanto con personal contratado directamente, como con personal comunitario contratado por los CCA y la Coordinadora Nacional de Comités de Abasto Rural. El personal comunitario, que formalmente no tiene relación laboral con la empresa, es contratado de acuerdo con la norma establecida en el documento “Bases de Contratación del Personal Comunitario”; la prestación del servicio se da de acuerdo con las ROP del Programa y el marco normativo interno de DICONSA. La Dirección de Operaciones que es el enlace entre la Entidad y las instancias de representación social, conduce las negociaciones de las bases de contratación del personal comunitario y da seguimiento a su cumplimiento.

Se debe señalar que el personal comunitario recibe salarios más bajos, tiene menos prestaciones y trabaja ocho horas más a la semana con respecto al personal de base DICONSA. A pesar de ello, los jefes de almacén reportan que el personal comunitario tiene una excelente actitud y disposición para el trabajo.

Debido a restricciones presupuestarias, desde el año 2007, se ha mantenido prácticamente constante la plantilla de personal DICONSA, esto a pesar de un incremento en ventas superior al 50 por ciento. En opinión de algunos jefes de almacén, esta política ha provocado que se presenten problemas en el manejo de personal, ya que las plazas liberadas por renuncias o despidos no son recontratadas. Por ello, en algunos almacenes se reportó que existe personal que está desempeñando funciones que no corresponden con la categoría para la que está contratado. Por ejemplo, tienen jefes de almacén con categoría de subjefes, subjefes con categoría de supervisor, subjefes administrativos con categoría de capturistas, e incluso capturistas con plaza comunitaria. Esto provoca problemas operativos, ya que debido a que su nombramiento se hace “de manera económica”, no se pueden hacer totalmente responsables de las funciones inherentes a los puestos que están cubriendo, por lo que se hace necesario regularizar las categorías de ese personal, pues ya tienen varios años en esa situación y temen que se puedan presentar demandas laborales.

Un factor de gran relevancia para la entrega de los apoyos del PAR es el personal DICONSA (sindicalizado, de confianza y por honorarios) y el personal comunitario que es

contratado por el CCA para dar servicio a cada uno de los AR para el manejo y transporte de productos, desempeñando labores como operador de montacargas, chofer, estibador, operador de tienda móvil, promotor comunitario, capturista, entre otros.

En general, las labores más pesadas de tipo físico las lleva a cabo el personal comunitario. Generalmente los Almacenes cuentan con personal DICONSA para realizar las tareas de mayor responsabilidad, ya que éste tiene mejores condiciones de contratación, seguro de vida, capacidad para hacer gestiones legales y cuenta además con un vehículo asignado. Sin embargo, en algunas Sucursales se le dan las mismas responsabilidades al personal comunitario que al personal DICONSA.

En cuanto a la suficiencia del personal para la operación del Programa, los Jefes de Almacén reportaron que el principal cuello de botella para realizar una mayor apertura de tiendas es la disponibilidad de supervisores operativos, pues con los que actualmente disponen ya están empleados a su máxima capacidad. También indicaron que el funcionamiento de los almacenes podría mejorarse notoriamente con la contratación de un Subjefe de Almacén que cumpliera labores de supervisión de la operación, el cual se justificaría en aquellos casos en que el almacén contara con más de 140 tiendas en funcionamiento o con 6 o 7 supervisores.

Se reportó que todo el personal recibe periódicamente las capacitaciones necesarias para el desempeño de sus actividades y de su buen desempeño depende de que los productos tengan el mínimo de deterioro y de pérdidas, así como el que los puntos de venta operen eficientemente. Anualmente se prepara un programa de capacitación que generalmente es implementado por el personal administrativo y los SO más calificados.

Sin embargo, algunos Jefes de almacén reportaron que la capacitación se ha descuidado; que es particularmente importante prestar especial atención a la capacitación del personal comunitario que cubre funciones de supervisión. Se ha observado que éste no recibe capacitación en lo que se refiere a la participación social y que por lo tanto descuida ese aspecto. Sugieren que los temas de capacitación estén más relacionados con el funcionamiento de los puntos de venta y sobre todo en técnicas para mejorar la participación social.

En algunas regiones del país (norte y centro), se registra alta rotación de personal operativo, debido a que los trabajadores con mejor perfil encuentran mejores sueldos en

otras empresas locales, e incluso en las empresas que compiten con DICONSA. Sin embargo, en otros estados como Oaxaca, la rotación es nula debido a que existen pocas oportunidades de empleo.

En el ámbito de OC, también se reportó muy elevada rotación de personal; ésta es de tal magnitud que la meta fijada por la Gerencia de personal para el año 2017, fue ubicarla en 32 por ciento; es decir, lograr que sólo se vaya por renuncia o por despido una de cada tres personas que laboran en OC de la Empresa. También se reportaron algunas insuficiencias de personal que resultan muy importantes, pues se ubican en áreas claves que definen el éxito económico de la empresa. En la Dirección de Comercialización, se reportó que sólo laboran 3 subgerentes y 3 coordinadores de abasto para realizar todas las compras nacionales de abarrotes; se planteó que se requiere una persona dedicada exclusivamente al seguimiento de las ofertas. En la Gerencia de Comercialización de Granos, solo tienen a 8 personas de estructura con personal de apoyo. En la Dirección de Operaciones se reportó que actualmente cuentan con solo 9 personas para las tareas de supervisión en todo el país; por ello se contrata personal por honorarios, a los cuales no se les pueden delegar todas las funciones que cubre el personal de estructura. Además de que estos puestos pueden ser cancelados en cualquier momento al haber cambio de directivos, con lo que se genera gran inestabilidad en el empleo para este personal y por lo tanto en la supervisión de la operación del PAR.

Asimismo, en la Gerencia de Planeación no se cuenta con personal suficiente para realizar tareas de planeación estratégica y en la Gerencia de Granos, no se cuenta con personal altamente especializado para realizar las compras de maíz debido a que éstas presentan alto grado de riesgo, por lo que se está valorando ceder esta función, a través de subcontratación, a una empresa especializada.

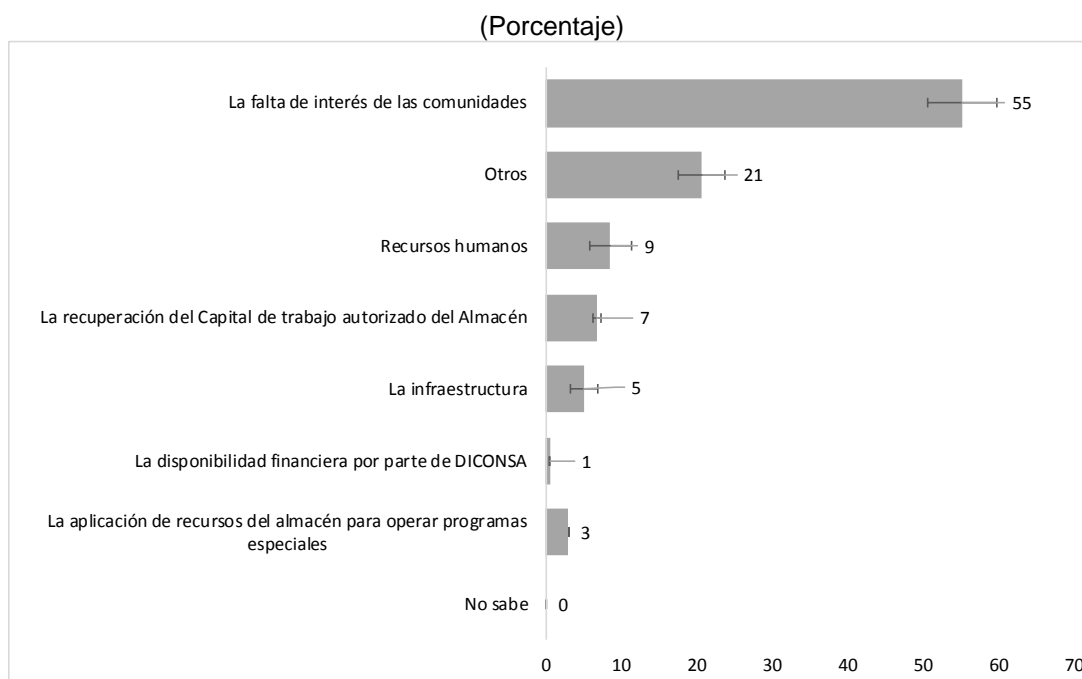
Almacenamiento

Los almacenes, como parte de la infraestructura con la que opera DICONSA (numeral 3.ó.1 del MPPAD), se han visto afectados por las restricciones presupuestales. Uno de los aspectos mencionados por los entrevistados fue que en el año 2017 no se contó con una partida presupuestal para el mantenimiento de almacenes rurales.

Durante el trabajo de campo se cuestionó a los JA y a los SO sobre cuál fue la principal limitante de su almacén para ampliar la cobertura en las localidades objetivo de la poligonal de servicio, y si era suficiente la capacidad instalada de almacenaje para atender el PAR. El total de los entrevistados señalaron que los almacenes tienen la capacidad para atender los requerimientos del PAR. Al cuestionar al personal operativo (Gráfica 14) sobre este aspecto, solo 5% de los entrevistados señalaron a la infraestructura como una limitante. Para 55% de los JA la mayor limitante es la falta de interés de las comunidades.

En las visitas a los almacenes, se pudo observar que varios de ellos mantienen cantidades importantes de productos que se quedaron sin distribuir durante la ejecución del Programa Nacional México sin Hambre 2014-2018; estos productos ocupan espacio de anaquel; además requieren un manejo especial, debido a que muchos de ellos son de cristal. Según lo declarado por los entrevistados, no es fácil vender estos productos entre las TC asociadas al almacén porque los tamaños y tipo de presentación no son los que normalmente adquiere la población.

Gráfica 14. Limitantes del almacén para ampliar cobertura en localidades objetivo de la poligonal de servicio, según JA



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Otras limitantes de la operación de los AD son las contingencias entre las que pueden estar, eventos naturales, incendios o presencia de plagas que hubiesen requerido de mantenimiento inmediato o de solución para poder continuar con la operación del almacén. Al cuestionar al personal operativo sobre la presencia de este tipo de eventos, el 100 por ciento respondió que no tuvieron problemas de invasión de plagas, inundaciones, accidentes que causaran incendios, o eventos que provocaran mermas en los productos que se encuentran en el almacén.

El único aspecto que los entrevistados consideraron como problema para el AD es la inseguridad. Esto es porque en algunas zonas, los almacenes han sufrido robos, han llegado a secuestrar las instalaciones por horas o han robado los vehículos de surtimiento. Es importante mencionar que en todos estos casos se levantó la denuncia correspondiente y han hecho válidos los seguros aplicables.

Por otro lado, es importante mencionar que entre 2013 y 2017 se invirtió en la construcción y puesta en operación de 4 almacenes graneleros como parte de una estrategia del Gobierno Federal para mejorar el almacenaje, principalmente de granos, usando a la paraestatal como el medio para administrar este recurso.

De acuerdo con la declaración presidencial hecha en el estado de Veracruz en marzo de 2018⁶⁶, los almacenes graneleros evitan el desabasto y reducen la volatilidad que hay en los precios de los productos que ahí se reciben. Es importante mencionar que esta infraestructura está planeada para permitir que pequeños productores puedan vender su producto a estos centros graneleros y evitarse los altos costos de transportar sus productos a otros lugares, así como reducir los gastos de almacenamiento para los pequeños productores.

⁶⁶ <http://www.martinezaldia.com/inauguro-el-presidente-enrique-pena-almacen-granelero-de-diconsa-en-veracruz/>; MARZO 15 2018

<http://www.martinezaldia.com/firman-diconsa-y-gobierno-de-zacatecas-5-convenio-de-coordinacion-para-la-comercializacion-del-frijol/acciones> Con acciones como ésta, DICONSA recupere su sentido social; MARZO 29 2018

Igualmente, en este tema se encontró que los entrevistados manifestaron que la decisión de esta inversión se dio de manera independiente de lo que los encargados de la planeación en DICONSA tenían contemplado para estos dos años.

Transporte

La Dirección de Operaciones tiene a su cargo la transportación de productos hacia los diferentes puntos de venta. El Gerente de Logística y Transportes es responsable de: 1) coordinar la elaboración de políticas, estrategias y procedimientos relacionados con el parque vehicular; 2) la infraestructura de almacenamiento, el equipamiento y la obra pública de infraestructura de operación; 3) determinar las necesidades de adquisición de equipo de transporte y equipamiento de la infraestructura de operación de DICONSA.

Cada almacén DICONSA cuenta con su parque vehicular de carga para surtimiento a tiendas, con vehículos para la supervisión operativa y vehículos de apoyo operativo acorde a las necesidades de su poligonal de servicio. La DO a través de la Gerencia de Logística y Transporte, gestiona las necesidades de parque vehicular y su control operativo⁶⁷.

Durante el proceso de evaluación, se encontró que la plantilla vehicular está compuesta por vehículos propios y vehículos arrendados. La administración de los vehículos de carga es la que recibe mayor atención por su importancia en el abasto. En el año 2017 las OC delegó esta responsabilidad a un tercero, a través de un procedimiento de licitación nacional; también se licitaron: el mantenimiento vehicular, los seguros y el combustible. Dado que el procedimiento fue muy tardado, se retrasó la operación y se complicó mucho la distribución de productos en los tres primeros meses del año.

En cuanto a los vehículos propios, una tercera parte de ellos son vehículos viejos (modelo 1977), que funcionan con un elevado costo de mantenimiento y de operación, por lo que es necesario su reemplazo. También se requiere revisar el tipo de vehículos con que se dispone, ya que en algunas regiones donde se tienen que surtir comunidades muy alejadas y TC pequeñas, se envían camiones grandes que generan costos de transporte

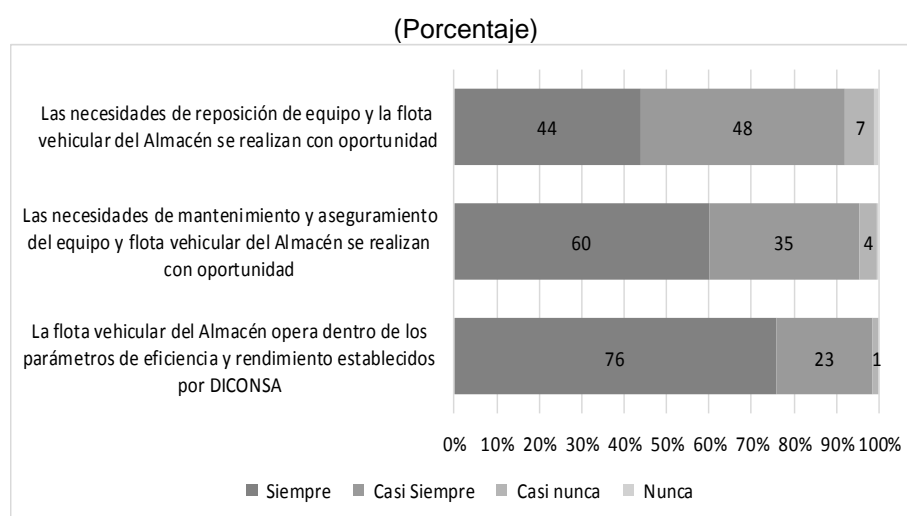
⁶⁷ Manual de Políticas y procedimientos para la Adquisición de Bienes a Comercializar

elevados. En algunos almacenes se planteó incluso la necesidad de contar con vehículos más pequeños, que puedan transitar por caminos de terracería en todas las épocas del año, ya que los camiones no pueden llegar. En Oaxaca por ejemplo, la mitad de los vehículos de las TM, con capacidad de 3 toneladas, se destinan a la distribución de raciones alimenticias.

En lo que se refiere a la operación de los vehículos y transportes de los AR, 76 por ciento de los JA señalaron que la flota vehicular siempre opera dentro de los parámetros de eficiencia y rendimiento establecidos por DICONSA, 60 por ciento dijo que las necesidades de mantenimiento y aseguramiento del equipo y flota vehicular del AD siempre se realizan con oportunidad y 44 por ciento que las necesidades de reposición de equipo y la flota vehicular del AD siempre se realizan en el momento oportuno (Gráfica 15).

En lo concerniente a vehículos propios, es responsabilidad de la institución mantenerlos en buen estado, con el fin de que los productos lleguen a las tiendas y de ahí al beneficiario final que es el consumidor. Sobre este rubro los Gerentes de Sucursal expresaron que, a partir del año 2017, el mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular es manejado a nivel central y que éste es licitado de acuerdo con la Ley de Adquisiciones. Durante ese año, se presentaron problemas en la contratación del servicio por lo que se registraron retrasos en la reparación y mantenimiento de los vehículos propiedad de la empresa por lo menos durante los tres primeros meses del año. Sin embargo, se debe señalar que la centralización del procedimiento permitió disminuir sensiblemente los costos del servicio y en el año 2018 se contrató por adjudicación directa en condiciones más ventajosas para DICONSA.

Gráfica 15. Características de la operación de los vehículos y transportes del Almacén



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

El Subjefe de Bodega tiene la responsabilidad de informar por escrito al JA sobre las condiciones del equipo de transporte, equipo de montacargas, herramientas y equipo de seguridad del AD, sobre todo cuando se tienen que recibir a satisfacción los servicios contratados. Así mismo, informará también las condiciones en que se encuentren la bodega y el patio de maniobras, así como las necesidades de los mismos, a fin de poder considerarlas en el programa de inversión anual y rehabilitación de edificios.

En cuanto a los vehículos que se asignan a los Supervisores Operativos para cumplir con sus tareas, algunos jefes de almacén reportaron que OC deben valorar la conveniencia de que éstos sean más pequeños y austeros, ya que actualmente utilizan camionetas cuya operación es muy costosa (1,800 a 2,000 pesos diarios).

Como pudo advertirse, en opinión de los funcionarios operativos en términos generales el servicio de transportes opera de manera eficiente, excepto por el contratiempo señalado que se presentó en los tres primeros meses del año.

Distribución de productos

El proceso de entrega de apoyos continúa con la distribución de los productos, la cual se puede llevar a cabo de diferentes maneras. La más común es utilizar los vehículos de gran tonelaje con los que cuenta el AD, programar una ruta y enviar la unidad a distribuir

producto de acuerdo con las condiciones geográficas y de acceso a carreteras. La otra es usar el vehículo de 3 toneladas que se tiene como TM y usarlo para surtimiento y también para venta de productos. La tercera forma es aprovechar que cada SO cuenta con vehículo asignado, por lo que se pueden enviar productos a las TC ubicadas en la ruta de supervisión que requieren pequeños surtimientos. Esta última forma de trabajo para la distribución de mercancías es de la que se toma ventaja para surtir y distribuir los productos provenientes de los Programas especiales, tratando de que no se distraiga la infraestructura del PAR hacia otros fines.

Desafortunadamente, en la mayoría de los almacenes se encontró que lejos de considerar que los vehículos deben ser destinados principalmente al PAR, le dan prioridad a la transportación de los productos de Programas Especiales, debido a que éstos tienen fechas fijas de suministro, por lo que se deja de lado la distribución de productos a las TC que, de alguna manera, son expuestas al desabasto.

En opinión de los entrevistados, el sistema de abasto que tiene actualmente DICONSA es rudimentario y poco eficiente, pues se gestiona con rutas específicas fijas que surten a cierto número de tiendas periódicamente (sistema de tiempo fijo con cantidad de productos variables); este sistema es muy exigente en cuanto a requerimientos de personal y transportes, genera elevados costos de operación e incrementa la probabilidad de que se gestionen inadecuadamente los inventarios, tanto en tiendas como en almacenes, y por lo tanto las compras de productos.

Con respecto a los productos que se distribuyen, opinaron que la Empresa debería hacer una regionalización de la demanda social, ya que los hábitos de consumo son muy diferentes en el país. Asimismo, consideran que el catálogo de productos que ofrecen es muy reducido y no son en su mayoría las marcas y presentaciones que la población prefiere; si bien cuenta con casi 3 mil productos, son solo 180 los que se venden, pues representan el 80-85 por ciento de las ventas totales; el catálogo incluye productos que ya ni se producen. El gramaje es otro problema, en algunas regiones con menor desarrollo económico; por ejemplo, en Oaxaca no se venden presentaciones de kilo o más, la gente vive al día, compra presentaciones de 100 o 250 gramos y si esto no se considera, se va a generar un sobre inventario.

En relación con el surtimiento de las tiendas por parte de los almacenes, en OC se reportó que en 2016 se tuvo un de surtimiento cercano al 80 por ciento (volumen efectivamente surtido sobre el volumen solicitado) y que la meta programada en 2017 era alcanzar el 85 por ciento. Sin embargo, el indicador no resulta útil para valorar la correspondencia de los productos abastecidos con los productos solicitados, que es uno de los principales problemas señalados por los ET.

Supervisión de la operación del PAR

Una vez que se tienen los productos en la tienda, el SO se encarga de supervisar la operación de la TC. Dentro de las funciones a cargo del SO, las más relevantes son: supervisar que las Tiendas siempre tengan disponibles los productos de la Canasta DICONSA (las ventas como prioridad de acuerdo con sus indicadores de desempeño); sanear inventarios y asesorar al encargado del inventario para que se regresen oportunamente al proveedor aquellos productos que no tienen desplazamiento; organizar las asambleas comunitarias y programar los cursos de capacitación necesarios para los involucrados en la operación de la tienda, esto incluye a todos los miembros del comité de abasto incluido el encargado. Temas de gran relevancia para el supervisor deben ser que el ET evite caer en faltantes de capital y todo lo relativo a cobranza y por otro lado la importancia de la participación comunitaria y porque es importante que la comunidad en la localidad apoye para la permanencia de la tienda.

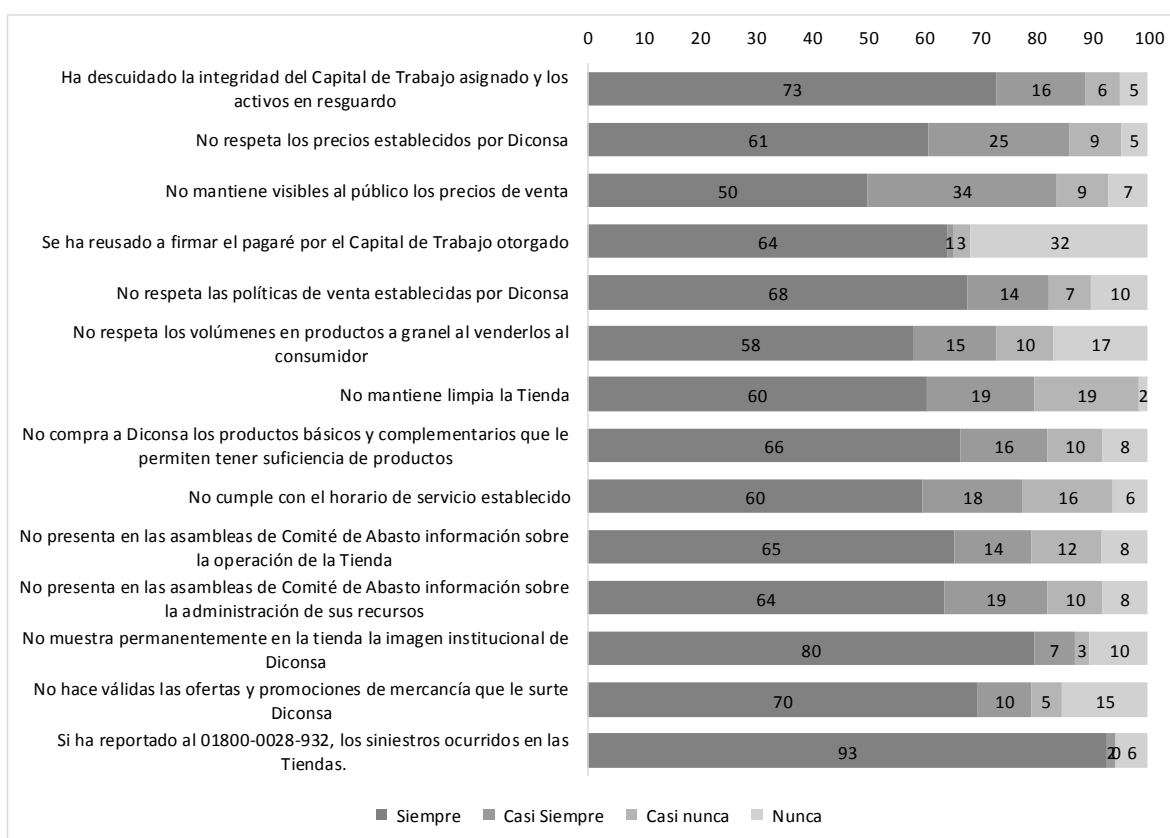
El SO es un elemento clave para que se alcancen los objetivos del PAR: que son llevar sus productos al beneficiario final que es el consumidor. Así también debe cumplir con determinados lineamientos y reportar todos los eventos en el cumplimiento del programa de trabajo al JA.

El JA se apoya principalmente en el personal de supervisión para llevar a cabo la operación del PAR (Gráfica 16). Los SO mantienen informado a los JA sobre todos los eventos referentes al desempeño de las TC; por ejemplo, el 73 por ciento de los SO siempre informan si el ET ha descuidado la integridad del CT asignado y los activos en resguardo, el 61 por ciento de los SO siempre informan oportunamente y 25 por ciento casi siempre, si el ET no respeta los precios establecidos por DICONSA. 50 por ciento de

los SO siempre y 34 por ciento casi siempre le informan al JA oportunamente, si el ET no mantiene visibles al público los precios de venta.

El 64 por ciento del personal de supervisión le informa al JA oportunamente, si el ET no reusado a firmar el pagaré por el CT otorgado, aunque aquí es importante resaltar que los JA dicen que el 32 por ciento de los SO nunca informan sobre la carencia del pagaré firmado que respalda el CT otorgado con los consecuentes problemas para la cobranza en caso de faltantes.

Gráfica 16. Cumplimiento del SO en proceso de entrega de apoyos; opinión del JA
 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

El 68 por ciento de los JA dicen que el personal de supervisión siempre y 14 por ciento, que casi siempre, le informan oportunamente si el ET no respeta las políticas de venta establecidas por DICONSA. Así mismo, 58 por ciento siempre y 15 por ciento casi siempre del personal de supervisión le informa oportunamente si el ET no respeta los volúmenes en productos a granel al venderlos al consumidor. 60 por ciento siempre y 19

por ciento, casi siempre, del personal de supervisión le informan oportunamente al JA si el ET no mantiene limpia la Tienda.

En general, más del 66 por ciento de SO informa siempre o casi siempre si el ET no compra a DICONSA los productos básicos y complementarios que le permiten tener suficiencia de productos, no cumple con el horario de servicio establecido (60%), si no presenta en las asambleas de Comité de Abasto información sobre la operación de la Tienda, si no presenta en las asambleas información sobre la administración de sus recursos (64%), si no muestra permanentemente en la tienda la imagen institucional (80%) y si el ET no hace válidas las ofertas y promociones de mercancía que le surte DICONSA (70%).

Es importante destacar que 93 por ciento del personal de supervisión le informa al JA oportunamente si el ET ha reportado al 01800-0028-932, los siniestros ocurridos en las Tiendas.

Es muy útil observar la percepción de los JA sobre el desempeño de los SO (Gráfica 16) y la forma en que realizan las tareas básicas de operación del PAR, puesto que todos estos rubros reflejan el conocimiento del supervisor sobre el manual de supervisión y su observancia.

Sistemas Informáticos

DICONSA cuenta con una amplia gama de sistemas informáticos desarrollados por la Gerencia de Sistemas, dentro del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PETIC), observando los lineamientos establecidos por el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Tecnologías de Información, Comunicaciones y Seguridad de la Información (MAAGTICSI). Estos han sido diseñados para automatizar los procesos claves de la operación, además de atender los proyectos relacionados con la Unidad de Gobierno Digital de la SFP y de la SEDESOL.

Los sistemas permiten concatenar la cadena de suministro, cuyos eslabones son manejados a través del Sistema Integral de Almacenes Comunitarios (SIAC), el Sistema Integral de Transportes (SINTRA), el Sistema Integral de Abasto (SIA), el Sistema Integral de Finanzas (SIF), y el Sistema Integral de Recursos Humanos (SIRH). Durante las entrevistas, se puso de manifiesto que además cuentan con portales complementarios a

la cadena de suministro como el Sistema de Compras y Distribución del Maíz (SICODIM); Portal de Proveedores para el registro de CFDI's y consulta de las cuentas por pagar; así como la Página Institucional para difusión del PAR.

De acuerdo con los entrevistados, el principal sistema informático que se maneja en DICONSA es el SIAC; con él se obtiene información del flujo de mercancía en los AR y les permite llevar al día los movimientos de mercancías, lo cual mejora sus estrategias de surtimiento. Opinan que el sistema funciona muy bien y ha permitido hacer muchos avances para eficientar el proceso de compra de bienes.

Otro sistema muy importante es el SRI (Sistema de Reposición de Inventarios); tiene un 80 por ciento de avance en su implementación (para el cierre del año 2017 se planteó como meta cubrir el 100 por ciento de las TC); se estima que este sistema va a generar grandes mejoras en la operación, porque les va a permitir garantizar la canasta básica en las tiendas, conservar inventarios sanos y suficientes y les va a permitir suministrar a cada tienda un abasto seguro por tres semanas. También se espera que ayude a mejorar la cobranza para que no se excedan los tiempos de pago y se regularice la situación del Capital de Trabajo DICONSA, ya que el encargado debe pagar lo que efectivamente se vendió en tiempo y forma. Otro de los beneficios esperados es que se tenga mejor control de la facturación en tránsito, que se mejore la baja incidencia en el movimiento de inventarios de algunos productos que a veces tienen nullos desplazamientos y que se puedan generar acciones para que estos productos salgan de las regiones donde no se están vendiendo. En general este programa se espera que vaya a alinear todo el proceso de operación del PAR.

Otro tópico de gran relevancia es la introducción de la Bitácora Electrónica donde supervisores y operadores de tienda móvil podrán registrar todas sus actividades en tiempo real, permitiendo conocer de forma inmediata el estado de ventas en las localidades visitadas. Todo el personal podrá contar con el listado de localidades visitadas diariamente, el estado de ventas y de pagos. El contar con este sistema les va a permitir generar reportes oportunos a la coordinadora sectorial. Además, permitirá medir el trabajo real de los SO, registrar las actividades que desempeñan, el tiempo invertido y la frecuencia de realización.

Otra mejora reciente es la introducción del programa Shield; este programa lo está desarrollando el área de informática y su objeto es hacer reportes más eficientes y completos de la operación del programa y operará de manera independiente del SIAC.

En opinión de los operativos entrevistados, los sistemas han sido bien diseñados y desarrollados, y reciben capacitación suficiente y oportuna para su aplicación en Sucursales y Almacenes. Sin embargo, lamentablemente su funcionamiento se ve limitado por problemas de conectividad, ya que la empresa dispone de servicio satelital con ancho de banda muy reducido debido a su elevado costo. Así, por ejemplo, el SIAC opera como un sistema monousuario, pues solo permite facturar a una sola persona a la vez y no se puede capturar información en tiempo real, lo que provoca contratiempos operativos.

Por otro lado, en OC se señaló que todavía falta “comunicar” los sistemas desarrollados para poder integrar la información de las áreas operativas claves de la Empresa, así como también consolidar y sistematizar la información para permitir que las áreas de finanzas, administración y recursos humanos y la dirección general tomen decisiones oportunas y fundadas para la gestión eficiente de la Empresa.

5.8. Hallazgos proceso 7. Entrega de apoyos

Antes de proceder a la descripción de los hallazgos correspondientes a este apartado, se hace necesario mencionar que durante las entrevistas realizadas se detectó que no hay claridad en los términos apertura, reapertura y reubicación de tiendas. En las ROP el término reubicación se utiliza solamente en referencia al CT. En campo el término apertura se utiliza para tiendas nuevas y reapertura para tiendas que estuvieron cerradas por un tiempo y que se abrirán nuevamente, independientemente de las razones por las que fueron cerradas. En OC, para éstas últimas se utilizan los términos reactivación o reubicación.

Se encontró que estos procesos son el mismo independientemente si la localidad es urbana o rural, o de si es objetivo o estratégica, en donde se dan las diferencias es entre las TC y móviles.

Proceso de entrega de apoyos. Tiendas comunitarias

En la mayoría de las Sucursales, la prioridad es alcanzar metas de ventas, así como recuperar el CT autorizado a la Sucursal y conservarlo; el tema de menor prioridad es incrementar el número de tiendas viables socialmente.

El aspecto social queda en segundo plano, aunque aseguran que se cumple, puesto que se llega a lugares donde no hay otra opción de abasto; sin embargo, cabe hacer la pregunta, si cumpliendo con la cobertura en cuanto a la instalación de tiendas, se cumple el objetivo social.

La tendencia no es a incrementar el número de TC; la mayoría de las Sucursales y AR solo mantiene el número de tiendas en operación. En varias zonas del país, el margen para la apertura de tiendas es muy limitado, por lo que les dan mayor importancia a las reactivaciones; consideran que es muy difícil que la comunidad urbana se interese en una TC ya que tienen otras opciones de abasto.

El equilibrio se mantiene principalmente reabriendo tiendas que han sido cerradas de manera temporal o definitiva donde había referencias de buen punto de ventas.

Actualmente, de las 26,825 TC, 20,668 están en localidades de alta y muy alta marginación y existen 6,157 TC que no cumplen el grado de marginación. De estas 3,421 están en zonas con nivel de marginación medio; 2,148 con bajo y 588 con grado de marginación muy bajo.

El índice de abasto no es tan relevante por el procedimiento que se sigue para calcularlo; se calcula a nivel nacional por localidad en OC; pero localmente se calcula por el supervisor en el área de influencia de la tienda que será potencialmente abierta (Estudio Socioeconómico Formato 7).

Las estrategias para mejorar la comercialización de los productos incluyen simplificar y automatizar los 3 procesos sustantivos más importantes de la entidad, como son: el almacenamiento y atención de pedidos, la distribución de productos básicos y complementarios del PAR y la supervisión de las tiendas. Así como, reforzar las áreas de soporte introduciendo tecnología en los procesos operativos y de comercialización con el fin de mejorar su eficiencia y aumentar la inversión en los activos de la institución.

Apertura de tiendas

De acuerdo con la normatividad, DICONSA promoverá la apertura de Tiendas en las localidades objetivo identificadas que aún no sean atendidas, en donde los supervisores realizarán actividades de promoción del Programa. La autorización para la apertura se otorgará con base en las metas de crecimiento anual y disponibilidad financiera de DICONSA. En la meta anual de 2017, DICONSA programó un crecimiento neto de 400 TC en todo el país respecto a las que estaban operando en el 2016; sin embargo, la meta no especifica el tipo de localidades en las que se realizarán estas aperturas.

En 2017, sólo se identificaron 319 localidades objetivo en ZU sin la atención del PAR, con más de 2,500 habitantes y con grados de marginación alta y muy alta. Los estados con mayor potencial de apertura de este tipo de tiendas en localidades objetivo identificadas por OC son: Puebla (96), México (52), Chiapas (31), Veracruz (24) y Oaxaca (22).

En la mayoría de las Sucursales, la estrategia de gestión de las TC en áreas urbanas se basa más en mantener las que están operando y recuperar las que tienen problemas de CT en lugar de abrir nuevas tiendas. Las pocas nuevas aperturas que se están haciendo, se ubican en las localidades objetivo identificadas en apego a las ROP.

Se dan casos de estados en donde la cobertura de localidades objetivo está prácticamente completa por lo que ya no es posible abrir un número importante de nuevas TC bajo la normativa actual, excepto que fueran localidades estratégicas. El mayor número de aperturas potenciales está en el medio rural, particularmente en los estados de Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Veracruz. Por lo anterior, se considera que continúa siendo válida la focalización de las acciones del PAR en las localidades objetivo rurales, y el mantener el énfasis en los objetivos sociales del mismo.

Uno de los principales problemas por los que no se realiza la apertura de tiendas en las localidades objetivo sin cobertura, es que no hay una estrategia definida y sistemática para difundir los beneficios que generan estas tiendas a las comunidades, por lo que no se genera interés por ellas. Esto se acompaña por un desinterés de los Jefes de Almacén, que consideran que no cuentan con supervisores suficientes para garantizar una atención adecuada.

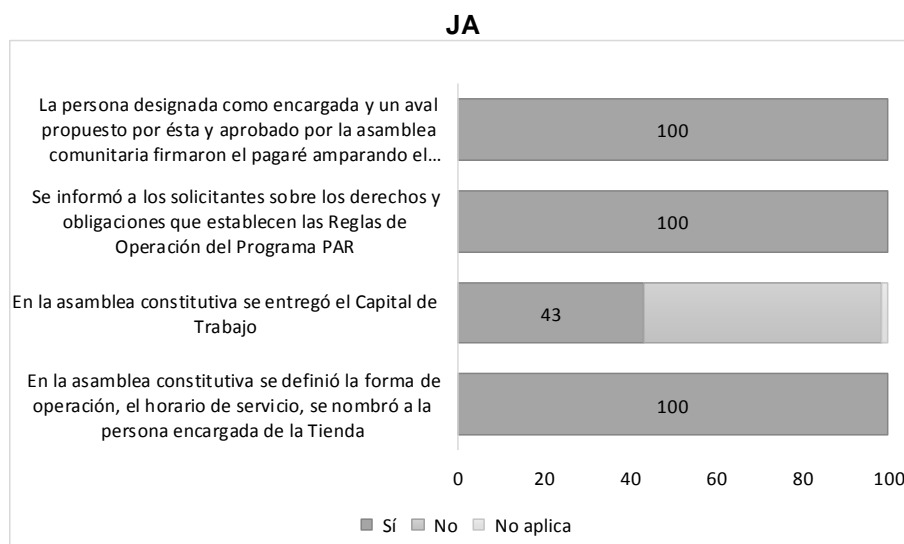
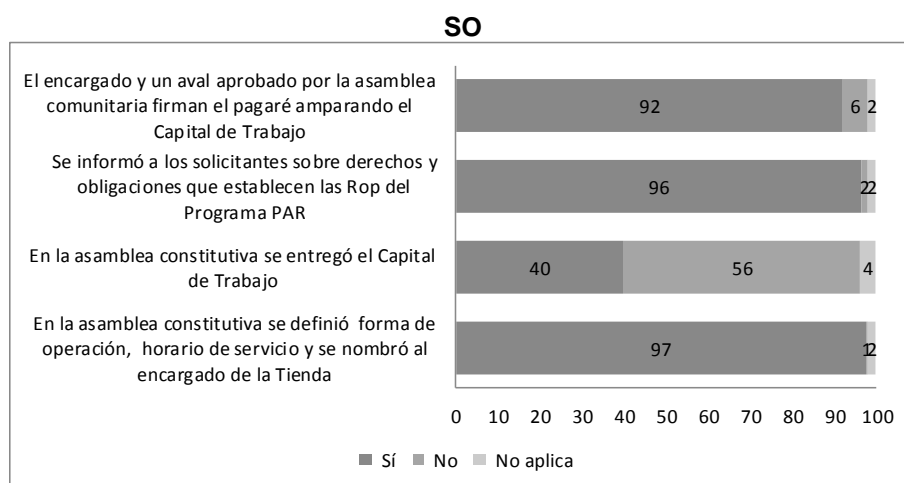
De cualquier manera, los SO se mantienen en contacto con las localidades objetivo no atendidas que tienen potencial para abrir una TC dentro de la ruta de trabajo que tienen asignada, aunque en la mayoría de los casos, ellos no toman la iniciativa para iniciar el proceso de apertura a menos que haya una solicitud formal de por medio. Como se menciona en el apartado 7.2 Difusión de los apoyos, si en la asamblea informativa se detecta que hay interés de la comunidad, el SO y el potencial ET proceden a elaborar la solicitud, para lo cual hay que completar todos los requisitos necesarios para realizar la asamblea constitutiva. Cabe señalar que la mayor parte de los requisitos, aun cuando en la normativa diga que se definen durante esta Asamblea, lo cierto es que tienen que ser resueltos con anterioridad.

5.8.1.1. Asamblea Constitutiva

En general, las Asambleas Constitutiva se realizan conforme a normativa. El 97 por ciento de entrevistados puntualizaron que en estas reuniones: se definió la forma de operación, el horario de servicio y se nombró al ET. Así mismo, se informó a los solicitantes sobre los derechos y obligaciones que establecen las ROP para la persona designada como encargada y se definió un aval propuesto por el ET y fue aprobado por la asamblea comunitaria. Igualmente, en este evento firmaron el pagaré amparando el CT. La actividad que se realiza con menor frecuencia, ya que solo se hace el 40 por ciento de las veces, es la entrega del CT, toda esta información según el SO, y 32 por ciento, según el JA (Gráfica 17).

Gráfica 17. Actividades realizadas en la Asamblea Constitutiva, según el SO y el JA

(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

5.8.1.1.1. Encargado de Tienda (ET)

En lo tocante al ET se encontró que, en opinión de muchos, este actor es uno de los factores determinantes del éxito de las tiendas, sobre todo las localizadas en ZU, por lo que debe ser seleccionado con cuidado. En el apartado 6.7.2.1. Funcionamiento del ET se proporciona más información sobre este actor.

5.8.1.1.2. Entrega del Capital de Trabajo

Previamente a la Asamblea Constitutiva, el SO tuvo que definir el CT y el Inventario Óptimo de la Tienda. Dicho en lenguaje ciudadano, el CT es el valor de las mercancías que DICONSA entrega a la TC para su operación. Para entender este concepto es necesario definir Inventario Óptimo, el cual usando el mismo lenguaje es la cantidad de cada producto que debe tener la TC para abastecer las necesidades de sus clientes. El CT es entregado en la Asamblea Constitutiva, para lo cual DICONSA se avala con un pagaré, que debe ser firmado por un aval. Como ya se mencionó, en opinión de los SO y los JA esto no se hace precisamente durante la Asamblea Constitutiva, en ésta se formaliza su entrega, pero la entrega en físico, por cuestiones de logística se realiza posteriormente, en el local donde la TC operará.

5.8.1.1.3. Nombramiento de aval

Más de 94 por ciento de SO entrevistados dijo que la persona designada como ET y un aval propuesto por ésta y aprobado por la asamblea comunitaria firmaron el pagaré amparando el CT. Se encontró que las personas que fungen como avales, para lo cual firman el pagaré mediante el cual se resguarda el CT, con frecuencia son familiares cercanos del encargado del ET. Los entrevistados dijeron que solamente los familiares son los que aceptan ser avales.

5.8.1.1.4. Locales para operar las tiendas

En cuanto a los locales donde operan las tiendas, se encontró, como se dijo previamente, que la mayor parte son rentados, o propiedad de los ET. Se considera que este es uno de los factores determinantes del éxito de las tiendas; ya que locales bien ubicados, limpios y cómodos atraen más a los clientes.

En las entrevistas realizadas a los funcionarios se encontró que debe analizarse la posibilidad de que preferentemente sean locales de negocios exitosos ya en operación, lo cual reduce el costo de oportunidad del mismo, ya que la renta es compartida por productos DICONSA y complementarios, además de tener la ventaja de tener clientes potenciales cautivos.

5.8.1.1.5. Horario de atención de las tiendas

Poco hay que decir de los horarios de atención de las tiendas, estos se encuentran entre las actividades que se oficializan en la Asamblea Constitutiva, y su horario es establecido por el CA de acuerdo con las necesidades de la localidad. Los horarios de atención son muy variados y van desde los que tienen un timbre o campana para que los clientes llamen al encargado cuando desean comprar algo, pasando por lo que abren unas cuantas horas al día, en horarios discontinuos, usualmente unas horas por la mañana y otras por la tarde, hasta los que abren 7 días a la semana por más de 10, e incluso hasta 12 horas.

Las necesidades de apertura se fijan con base en las necesidades de la comunidad a atender, las ventas esperadas y sobre todo las ganancias proyectadas, que son las que retribuirán el trabajo y el tiempo invertido por parte del ET. Si el horario no funciona, hay oportunidad de hacer cambios sobre la marcha, siempre y cuando éstos sean aprobados en Asamblea Comunitaria. Nuevamente se comentaron las bondades de instalar tiendas de manera preferente en otros negocios complementarios ya establecidos, para los cuales el horario de atención no implica gran carga para el ET.

5.8.1.1.6. Vigencia del ET en el puesto

Como se mencionó el ET es un factor que determina el éxito de las tiendas; por lo cual, si éstos muestran un desempeño poco adecuado a las necesidades de la comunidad, pueden ser removidos de su puesto. Esta es más la excepción que la regla, es más probable que los ET quieran desertar a que la comunidad los revoque.

Las razones de deserción son múltiples pasando desde las personales, la inseguridad, hasta la más común, y se detalla en el apartado siguiente, que es la carencia de estímulos económicos. Lo más común es que los ET relativamente eficientes permanezcan por tiempo indefinido en su puesto, independientemente de lo establecido en la normativa.

En las regiones donde esta función se desarrolla de manera obligatoria, la duración en el puesto es determinada por la comunidad, generalmente es un plazo específico, cuya duración es la misma para todos aquellos que tienen que cumplir con esta obligación.

5.8.1.1.7. Uso del 5 por ciento de bonificación

Sobre el uso del 5 por ciento de bonificación se encontraron dos escenarios posibles, en el primero, que es el más frecuente, en el cual el ET cumple con este papel de manera voluntaria, impulsado por un interés económico, es decir, atraído por la bonificación del 5 por ciento. Lo cual se observa con mayor frecuencia en los estados del Norte y Centro del país. En el segundo los ET funcionan como tales de manera obligatoria, como parte de los servicios prestados a la comunidad, sin recibir remuneración alguna. Esto es común en los estados del Sur y Sureste del país, más particularmente Oaxaca.

En ambos casos, parte de la bonificación se destina a cubrir los gastos de operación de la TC, energía eléctrica, agua, y renta en su caso. El uso de lo que queda después de cubrir estos gastos es diferente dependiendo de la motivación del ET. Si la participación es voluntaria, el excedente forma parte de la remuneración o retribución que éste recibe, si la participación es obligatoria, el ET no recibe retribución alguna y el remanente es destinado a los fines que la comunidad convenga.

En los casos, que la motivación del ET es económica, se encontró que la mayoría de ellos considera que esta bonificación no retribuye el trabajo realizado y mucho menos la responsabilidad adquirida. Algunos ET manifestaron que una tienda comunitaria requiere de mucho trabajo administrativo, el cual no corresponde con el 5 por ciento de bonificación, por lo cual es una causa de desánimo y desinterés.

El 5 por ciento de bonificación es aceptado sin gran problema, solamente en localidades donde no hay costo de oportunidad para la mano de obra, debido a que no hay empleo. En las ZU esto no es así, aquí la mano de obra si tiene costos de oportunidad; por lo que para que haya interés en las TC, se requiere que la remuneración de los ET sea digna, desde su punto de vista.

Es aquí donde cobra importancia la venta de productos complementarios al abasto; ya que, para incrementar la remuneración que recibe el ET, la opción más viable que han encontrado es la venta de este tipo de productos; aunque también la participación en Programas especiales ayuda a complementar dicha remuneración.

En algunos estados se escuchó la propuesta de que debería diseñarse un sistema de bonificación que reconozca volumen de ventas, en el cual las tiendas más eficientes

reciban una bonificación mayor, lo cual consideran sería un incremento para mejorar la eficiencia en este parámetro. También se escuchó la propuesta de instaurar “el día del encargado”, donde en cada AR realice una celebración en la cual se le entregue un reconocimiento y un estímulo al ET con mejor desempeño en ventas.

En entrevistas realizadas se percibió que algunos ET no tienen claridad sobre este 5 por ciento. Se hace referencia al caso de que un ET dijo que estaba viendo la forma de que DICONSA “le pagara ese 5 por ciento que dice en las ROP, ya que nunca se le había dado”.

5.8.1.1.8. Pago de los servicios de la tienda

Regresando al tema del pago de los servicios de la tienda, las TC gozan de una serie de privilegios, que, en opinión del evaluador, el sólo hecho de tener acceso a ellos debería ser un estímulo para el ET. Tal es el caso de la exención en el pago de impuestos: El no pago de impuestos se extiende a todos los productos vendidos, no solamente a los DICONSA; por lo que para una tienda que cuenta con un volumen importante de ventas, el ahorro es significativo.

Las TC también gozan de otras exenciones, como es el no pago de la revisión de la báscula, que, en monto, tal vez representan un subsidio de menor cuantía, pero sumado a otros beneficios, cobra relevancia.

Algo en lo que aún se debe trabajar es en la tarifa de la energía eléctrica, si bien los productos DICONSA no requieren de este servicio para su comercialización, por lo general, los productos complementarios si lo requieren. Los entrevistados consideran que, si pudiera negociarse que las tiendas paguen con base en la tarifa 1 para el sector residencial, la cual tiene un subsidio en el precio del 60 por ciento aproximadamente, sería otro factor más a sumar en los beneficios que obtienen los ET, además de que permitiría la venta de otros productos complementarios, algunos de ellos considerados “gancho”. Si bien, los entrevistados comentaron que aún no se ha establecido el marco legal de la operación relacionada con los puntos anteriores.

Operación de tiendas

En este apartado se analizan básicamente las funciones del ET y el funcionamiento de las TC, ya que las funciones del CA, la participación de la Comunidad y la participación de DICONSA, se analizan en el apartado 5.9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de los apoyos.

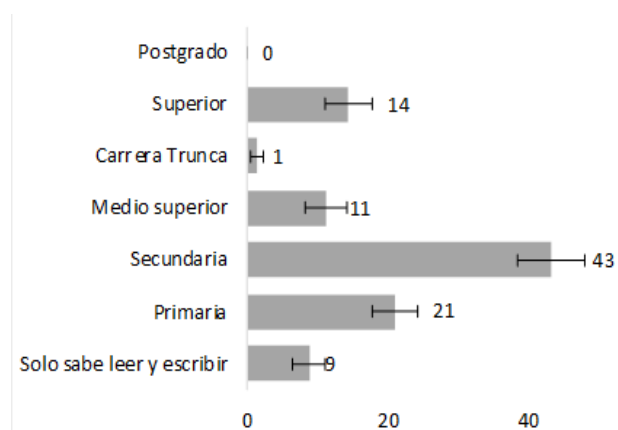
El PIMP señala como una de sus estrategias la de ampliar la cobertura informática y de sistemas en tiendas con el objetivo de dotar de conectividad a tiendas consideradas como prioritarias para optimizar sus procesos operativos y la atención a los beneficiarios.

5.8.1.2. Funcionamiento del ET

En promedio estos actores tienen una antigüedad de 12 años operando como ET; y la mayoría (43 por ciento) cuenta con estudios de secundaria concluidos, destaca que una proporción importante (14 por ciento) cuenta con estudios superiores concluidos, mientras que, una proporción mínima (9 por ciento) sólo sabe leer y escribir (Gráfica 18.).

Gráfica 18. Estudios mínimos del ET

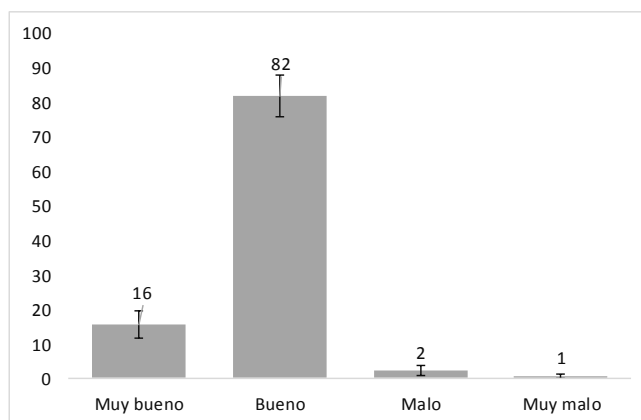
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En opinión de los SO, en 95 por ciento de los casos resulta adecuado que la comunidad elija a las personas que van a operar las Tiendas y la mayoría (82 por ciento) considera que el perfil de este actor es bueno (Gráfica 19.).

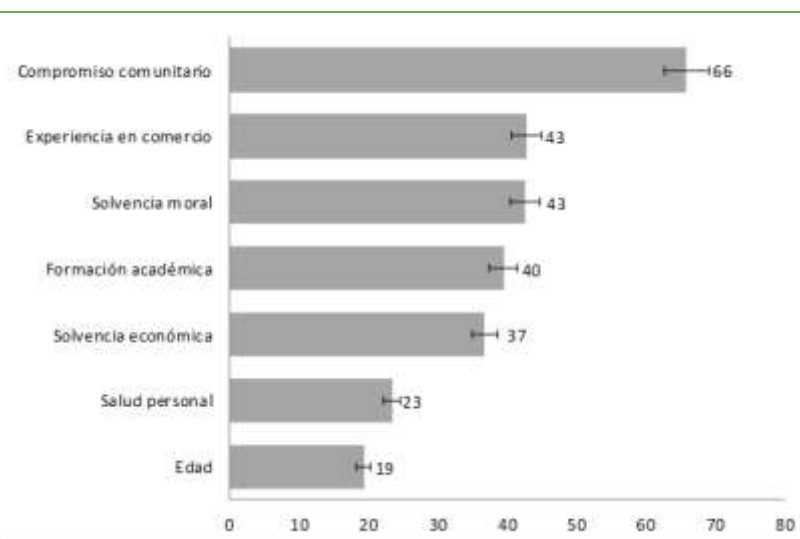
Gráfica 19. Percepción sobre el perfil del ET, según el SO
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo, BD ET 2018.

A pesar de lo cual, los SO consideran que el perfil del ET podría mejorarse en aspectos relacionados con compromiso comunitario (66 por ciento), experiencia en comercio (43 por ciento) solvencia moral (43 por ciento) y formación académica (40 por ciento) (Gráfica 20).

Gráfica 20. Aspectos en los cuales se puede mejorar el perfil del ET, según el SO
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Cabe señalar que lo percibido por el evaluador es que, en general los ET desconocen información importante, relacionada con el PAR, e incluso el proceso seguido para abrir la TC, ya que a muchos de ellos no les tocó participar en éste.

5.8.1.2.1. Otros aspectos relacionados con el perfil del ET

Sobre el perfil del ET, en los resultados del trabajo de campo destaca que 28 por ciento de SO considera que cuando ha habido desvío de recursos, éstos pueden ser atribuidos al perfil del ET y 8 por ciento al método de elección de este actor.

Los entrevistados opinan que personas con problemas evidentes de salud, económicos y/o familiares no deberían ser elegibles para ser ET; ya que la evidencia muestra que éstas son las que con mayor frecuencia caen en desvío de recursos.

En opinión de los SO el perfil de los ET, además debería reunir aspectos relacionados con el carisma para tratar otras personas y la disposición al servicio; si bien, esta última habilidad se especifica en la normativa, en realidad es difícil de aplicar como criterio de selección del ET. Actor en cuya selección, en ocasiones, el principal criterio que rige es su aceptación en fungir como tal.

Como se dijo párrafos atrás, los funcionarios entrevistados opinaron que debe analizarse la posibilidad de abrir TC, preferentemente en otros negocios complementarios ya establecidos, lo cual, si no garantiza, cuando menos da mayor posibilidad de que el ET tenga experiencia y habilidades empresariales, previamente adquiridos en el negocio ya establecido.

5.8.1.3. Funcionamiento de las tiendas

Los temas de abasto, calidad, y precio de los productos DICONSA vendidos en las tiendas se trata de manera superficial en este apartado, dado que en el apartado Hallazgos proceso 5. Producción de bienes y servicios se desarrollan a profundidad los temas relacionados con compra y venta de productos DICONSA, que son los principales determinantes de calidad y precio de los productos vendidos en las TC.

5.8.1.3.1. Abasto

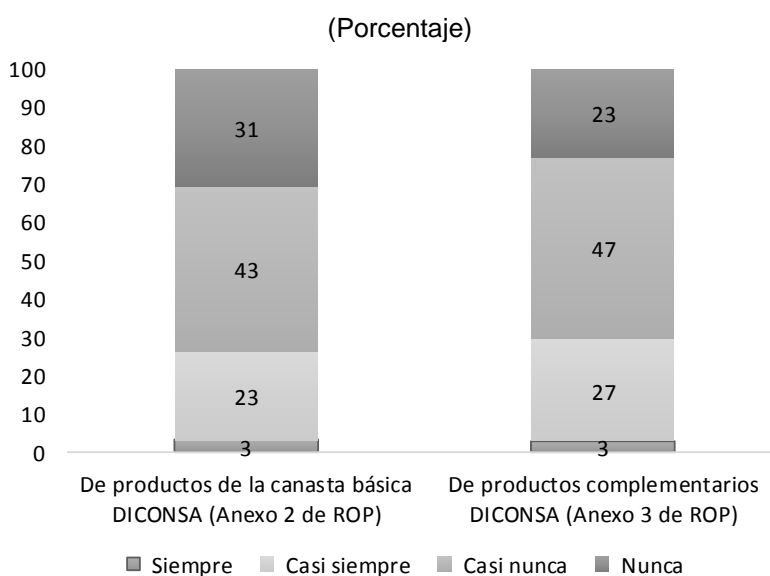
El abasto de productos es una actividad sustantiva del PAR; sin embargo, en campo se encontró que las TC padecen de desabasto de productos, con relativa frecuencia. Hablando de las TC en ZU, sujeto de esta evaluación, se encontró que una proporción

importante de entrevistados considera que las tiendas siempre y casi siempre tiene problemas de desabasto, tanto de productos básicos (3 y 23 por ciento, respectivamente), como complementarios (siempre 3 por ciento y casi siempre 27 por ciento.); si bien la mayoría consideró que casi nunca o nunca se presenta este problema (Gráfica 21), no deja de ser relevante la proporción de entrevistados que manifestó tener este tipo de problemas.

Los ET comentaron que los almacenes envían a las TC productos que no fueron solicitados; ya sea por marca o en presentación. Esos productos regularmente no se venden y los tienen que regresar y su capital se queda parado por un mes. Esto sucede cuando se introducen nuevos productos, para que la gente los conozca; o cuando no tienen la marca que ellos pidieron, les mandan el producto, pero de otra marca; por lo que su desplazamiento es muy lento. En cuanto al desabasto, comentaron que éste se presenta generalmente durante los primeros meses del año.

Al cuestionar a estos actores sobre la frecuencia con la que se presentan problemas de desabasto, el promedio fue de 4.6 y 4.3 meses para productos básicos y complementarios, respectivamente.

Gráfica 21. Frecuencia de desabasto en tiendas, según el ET.

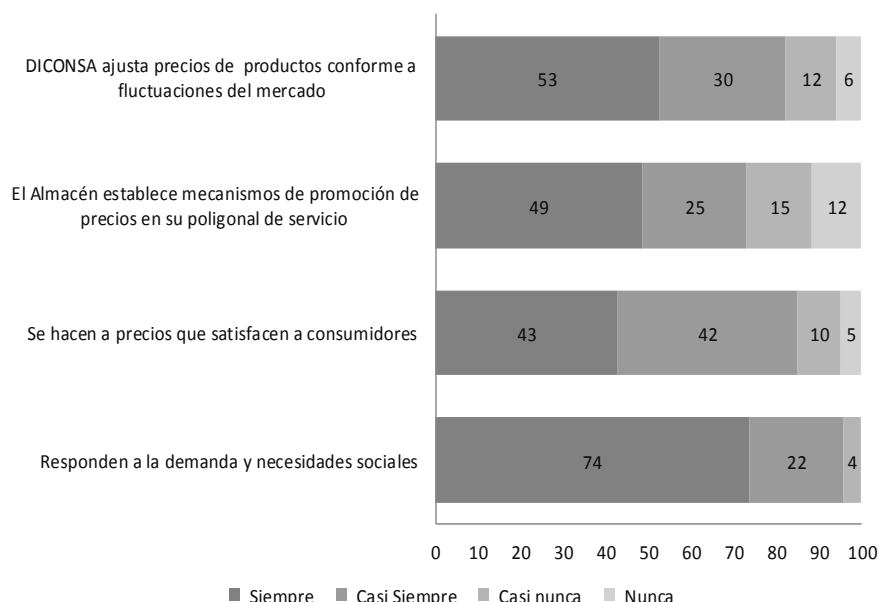


Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

5.8.1.3.2. Calidad, variedad y precio de los productos DICONSA

A pesar de los problemas de desabasto enfrentados, la percepción que tienen los diferentes actores sobre las ventas DICONSA es favorable. Los SO entrevistados consideran que los productos que se venden en las TC siempre (74 por ciento) y casi siempre (22 por ciento) responden a la demanda y necesidades sociales (Gráfica 22.).

Gráfica 22. Características de las ventas de TC según el SO
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo 2018

En cuanto al precio, la mayoría de entrevistados consideró éstos siempre (43 por ciento) o casi siempre (42 por ciento) satisfacen a los consumidores; debe prestarse atención a aquellos que opinan que los precios nunca (5 por ciento) y casi nunca (10 por ciento) los precios satisfacen a los consumidores.

Otra proporción de entrevistados importante dijo que en las tiendas siempre (49 por ciento), o casi siempre (25 por ciento) se hacen promociones de precio y que DICONSA hace ajustes oportunos en el mercado de acuerdo con las fluctuaciones en el mercado (53 por ciento siempre y 30 por ciento casi siempre).

Algunos de los entrevistados consideran que en precios DICONSA compite solamente en productos básicos; ya que, en los complementarios, generalmente se observaron

diferencias de hasta 5 pesos por encima de los precios que se observan en la competencia.

Sobre el tema de precio de los productos se escucharon múltiples quejas. Se mencionó que incluso en las TC los productos distribuidos por DICONSA compiten contra los mismos productos distribuidos por proveedores independientes a precios más bajos. Estos últimos acuden a las TC, para cumplir con sus metas de ventas y ofrecen productos diferentes (en gramaje). Por ejemplo, si DICONSA vende un producto de 160 gramos, el proveedor ofrece de 135 gramos con mejor precio. Para evitar esta competencia desleal, puesto que son los mismos fabricantes, el JA intenta dar de alta el producto en el catálogo DICONSA; sin embargo, este procedimiento es muy tardado, e incluso hacen referencia a artículos que desde el año pasado (2017) están solicitando su inclusión y su alta aún no ha sido posible. Al respecto, los funcionarios de OC indicaron que el procedimiento para dar de alta un producto en el catálogo es muy ágil y expedito, siempre y cuando se cumplan los requisitos necesarios.

Los productos de marca propia han mejorado su calidad e imagen y se están vendiendo más. Hay productos muy buenos como pasta dental, detergentes, pasta, café, leche, aceite y chocolate.

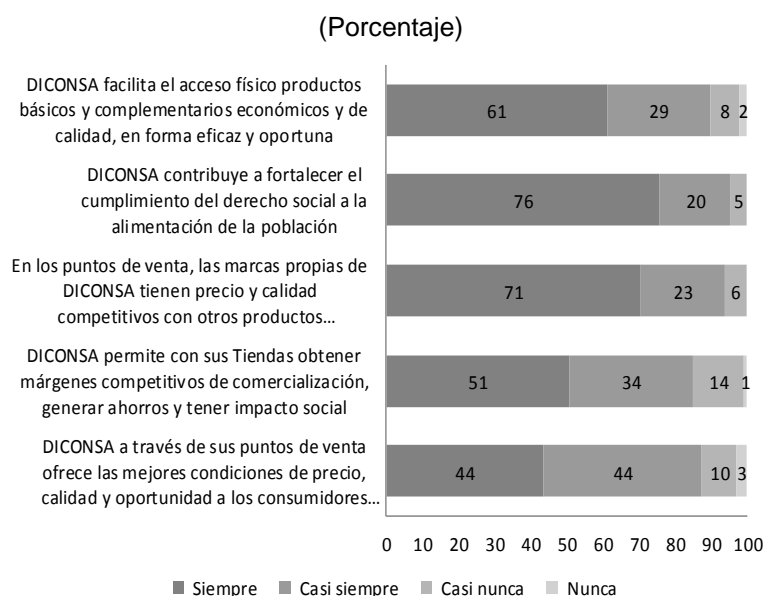
Se debe comentar que, debido a que las TC tienen muy poco margen de ganancia, una buena parte de ellas debe vender otros productos que no están incluidos en el catálogo; en la mayoría de los casos, estos son refrescos y frituras. Esto les permite obtener mayores ganancias (más del 5%) y capitalizar la tienda haciendo su abasto cada vez más independiente. La normatividad establece que las tiendas pueden ofrecer otros productos además de los que surte el almacén, pero que estos deben ser sanos, nutritivos y a un bajo precio, por lo tanto, las frituras y los refrescos no se deberían vender. Esto es posible, debido a que algunas TC tienen más capital de trabajo propio que capital de trabajo DICONSA, por lo que buscan productos que les permitan obtener mayores ganancias que las que esta empresa les ofrece.

5.8.1.3.3. Percepción sobre los beneficios de las TC

Esta percepción positiva sobre los beneficios generados por las tiendas se fundamenta en que: las TC, siempre (44 por ciento) o casi siempre (44 por ciento) ofrecen las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad; según el SO las TC siempre (51 por ciento)

y o casi siempre (34 por ciento) permiten obtener márgenes competitivos de comercialización, generar ahorros y tener impacto social; que las marcas propias de DICONSA (siempre 71 por ciento) o casi siempre (23 por ciento) tienen precio y calidad competitivos con otros productos sucedáneos en el mercado; según el SO, las TC de DICONSA siempre (61 por ciento) o casi siempre (29 por ciento) facilitan el acceso físico productos básicos y complementarios económicos y de calidad, en forma eficaz y oportuna; y siempre (76 por ciento) o casi siempre (20 por ciento) contribuyen a fortalecer el cumplimiento del derecho social a la alimentación de la población (Gráfica 23.).

Gráfica 23. Percepción sobre los beneficios generados por las TC, según el SO



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

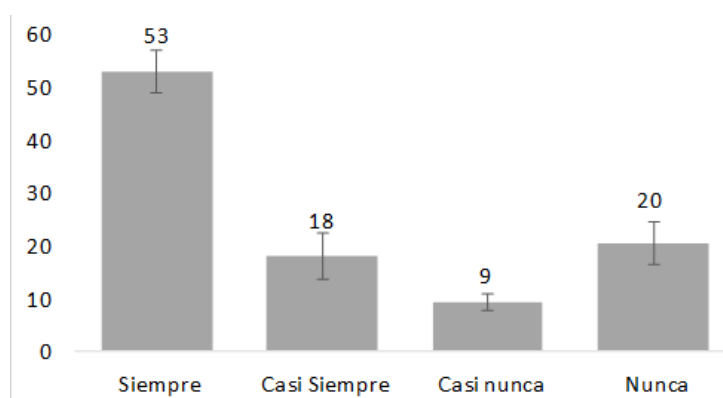
5.8.1.3.4. Capital comunitario

El acuerdo de trabajar con capital comunitario puede haber sido tomado desde la Asamblea Constitutiva o puede ser tomado en cualquier otra Asamblea. En lenguaje ciudadano, las ROP establecen que si hay interés de la comunidad en que la tienda venda productos diferentes a los DICONSA, es factible hacerlo, sólo que el capital requerido para tal efecto deberá ser aportado por la comunidad. Por productos diferentes a los DICONSA debe entenderse, frutas, verduras, huevo, carne, papelería mercería, medicamentos no controlados, entre otros. En fin, casi cualquier producto, siempre y cuando sea nutritivo y no sea tabaco, ni bebidas alcohólicas (Gráfica 24.).

Hay otra forma de crear capital comunitario; éste se puede originar por fluctuaciones de precios de los productos que la tienda tiene en inventario. A pesar de que el SO tiene entre sus funciones controlar la cantidad de capital comunitario que se genera en las TC por este motivo, casi nunca lo hace, por lo que el dato de capital comunitario promedio de las TC reportado en el padrón oficial es ínfimo.

Lo que se encontró en el trabajo de campo es que muy pocas TC, ubicadas en ZU, trabajan con capital comunitario. Cabe señalar que en opinión de los entrevistados hay excepciones a esta regla, ya que hay tiendas sumamente exitosas que operan principalmente con capital comunitario (53 por ciento siempre). Por ejemplo, en el estado de Oaxaca se estima que más del 90 por ciento de las tiendas trabaja con capital comunitario.

Gráfica 24. Venta autorizada de productos con capital comunitario, según el SO
(Porcentaje)



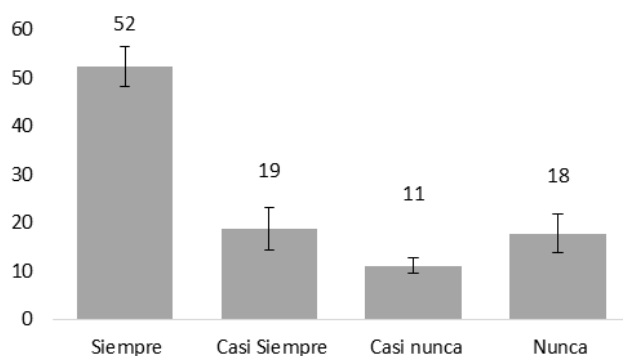
Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

5.8.1.3.5. Capital propio

En algunas regiones, lo más común es que las TC vendan productos y servicios complementarios al abasto con capital propio. Este es otro de los factores considerados por los entrevistados como determinantes del éxito de las tiendas. La venta de productos con capital propio permite al ET obtener ingresos adicionales a la bonificación de 5 por ciento de DICONSA, convirtiéndose en un instrumento para atraer y convencer a potenciales ET. La venta de productos con capital propio también permite capitalizar la tienda, haciendo su abasto cada vez más independiente. En opinión de los SO, solamente

en 52 por ciento de casos, cuando se venden productos con capital propio, se cuenta con autorización para hacerlo (Gráfica 25.).

Gráfica 25. Venta autorizada de productos con capital propio, según el SO
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

La normativa establece que las TC pueden ofrecer otros productos además de los que surte el AD, pero deben ser sanos, nutritivos y a un bajo precio; sin embargo, los productos vendidos con mayor frecuencia con este tipo de capital son refrescos y botanas.

Aquí, la problemática percibida es que el seguro cubre solamente los bienes de DICONSA, por lo que en caso de siniestros no se cubren los productos propiedad del ET. La posibilidad de enfrentar siniestros se antoja remota, pero no es así, con cierta frecuencia se presentan casos en que las tiendas han sido asaltadas y/o robadas y el ET pierde todo su capital.

5.8.1.3.6. Unidad de Servicios a la Comunidad (USC)

La normativa⁶⁸ dice que ...DICONSA podrá proporcionar a la población que atiende, a través de los puntos de venta, servicios adicionales al abasto como correo, pago de servicios, anuncios por altavoz, entrega de apoyos de programas interinstitucionales, telefonía, internet, acopio y trueque de producción local, venta de productos de la comunidad, carnicería y radio civil. Lo anterior para satisfacer sus demandas participando

⁶⁸ Numeral 4.2.8. Oferta de Servicios Adicionales al Abasto de las ROP.

así de manera más activa en su desarrollo, con lo cual se busca convertir a la Tienda en una Unidad de Servicios a la Comunidad (USC).

Para considerar a un punto de venta como una USC, se hacen las siguientes especificaciones⁶⁹... Tienda que cuente por lo menos con tres de los siguientes servicios adicionales al abasto: servicios financieros, entrega de apoyos de Programas federales monetarios o en especie, venta de tiempo aire, buzón de correo, venta de medicamentos que no requieren prescripción médica según los criterios de la Secretaría de Salud, pago por consumo de energía eléctrica y pago por consumo de agua potable, entre otros.

Según cifras de DICONSA al 2017, de las 2,680 tiendas ubicadas en localidades urbanas y sub-urbanas que están en operación, 2,453 funcionan como USC; es decir, el 91.5 por ciento.

Sin embargo, al analizar los servicios adicionales que estas USC están brindando a las comunidades, éstos pueden ser clasificados como de escaso valor agregado, por lo que el objetivo planteado por la Empresa de dar servicio a la comunidad y promover su desarrollo no se cumple cabalmente. De los 34 servicios adicionales identificados que se están ofreciendo, los más comunes son: la venta de productos enriquecidos; leche Liconsa, perecederos, agua purificada y el paquete básico de medicamentos. Así, 96 por ciento de las TC clasificadas como USC ofrece productos enriquecidos que normalmente DICONSA le surte, y el 92 por ciento vende leche comercial Liconsa (Tabla 19.), por lo que con cualquier otro producto o servicio que ofrezcan, de los 32 restantes, se catalogan como USC.

Tabla 19. Servicios que ofrecen las TC en ZU

Núm.	Servicio	No. de TC	Porcentaje
1	Productos enriquecidos	2,572	96
2	Leche comercial Liconsa	2,456	92
3	Perecederos	1,387	52
4	Agua purificada	1,210	45
5	Paquete básico de medicamentos	1,171	44
6	Lechería	767	29
7	Telefonía	571	21

⁶⁹ Anexo 1. Glosario de las ROP.

Núm.	Servicio	No. de TC	Porcentaje
8	Panadería	441	16
9	Buzón SEPOMEX	414	15
10	Venta tiempo aire	391	15
11	Pago del Programa Oportunidades	182	7
12	Papelería	180	7
13	Productos de la comunidad	145	5
14	Tortillería	140	5
15	Carnicería	138	5

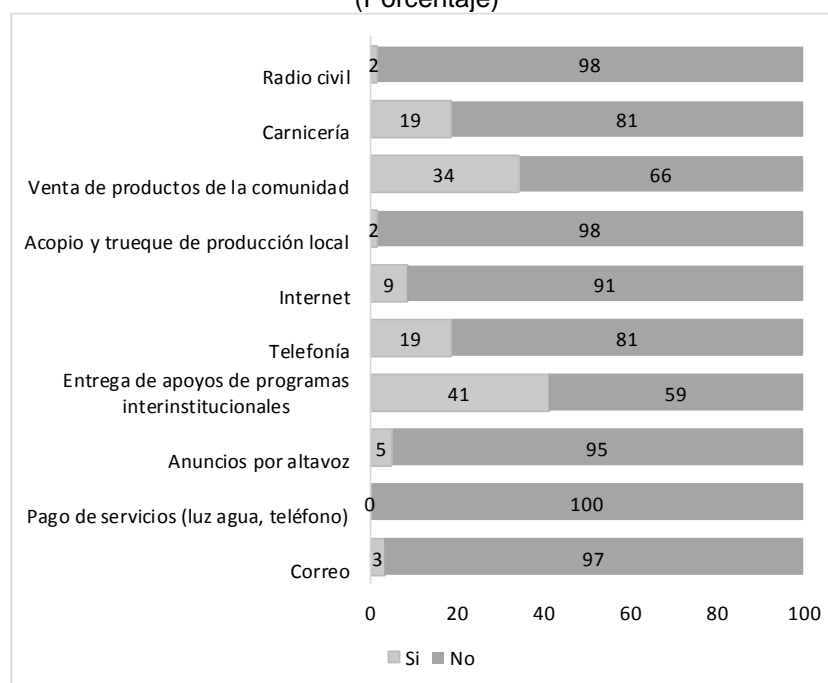
Fuente: Elaboración propia, con base en el Directorio de TC, noviembre de 2017.

Se debe destacar que, el que las TC ofrezcan servicios adicionales a la comunidad es muy importante para mantener las sinergias que tiene el PAR con otros programas institucionales; por ejemplo, en la aplicación de programas sociales y en el abasto de alimentos y productos a la población en situación de emergencia. Al respecto, los funcionarios entrevistados señalaron que no existe ninguna estrategia concreta de DICONSA para convertir a los puntos de venta en USC que brinden servicios complementarios al abasto que efectivamente promuevan el desarrollo de las comunidades.

En el trabajo de campo se indagó si las tiendas están en proceso de convertirse en USC proporcionando servicios adicionales al abasto, la respuesta fue que los encargados desconocen que, ofreciendo tres servicios complementarios a la comunidad, ya se consideran dentro de esta categoría.

Se encontró que las tiendas ofrecen servicios complementarios al abasto con muy poca frecuencia. Los servicios que proporcionan con mayor frecuencia son: entrega de apoyos de Programas interinstitucionales (41 por ciento) y venta de productos de la comunidad (34 por ciento). (Gráfica 26.). Los servicios prestados con menor frecuencia son pago de servicios (energía eléctrica, agua, teléfono) (0 por ciento) y radio civil (2 por ciento).

Gráfica 26. Servicios complementarios al abasto proporcionado por las TC, Según el ET (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Según los resultados del trabajo de campo, cuando la tienda vende servicios complementarios al abasto; ya sea con capital comunitario o propio, en general siempre lo hacen con autorización de DICONSA. Lo comentado por los funcionarios entrevistados es que es común que la autorización se obtenga de manera posterior, es decir, estos servicios se comienzan a vender y, cuando el SO toma nota de ello, hace los arreglos necesarios para que se autorice su venta.

Los entrevistados opinan que DICONSA tiene serias limitaciones para enfrentar la transición a USC, destacando la obsolescencia de métodos de control de inventarios, venta y cobranza de las tiendas, caracterizados por la imposibilidad de que los clientes paguen, ya no con tarjetas de crédito, sino con tarjetas de vales y cupones. En muchas tiendas las carencias son más básicas, ya que no tienen acceso a servicios (energía eléctrica, telefonía e internet), lo que les limita la posibilidad de ofrecer productos y servicios cuya venta requiere de éstos.

También alguno entrevistados consideran que ésta es una iniciativa poco exitosa, que pocas tiendas ofrecen estos servicios y que cuando lo hacen ha sido por iniciativa propia y

de manera independiente a DICONSA. Podrá ser una iniciativa fracasada; sin embargo, en opinión del evaluador es buena y debería retomarse.

5.8.1.4. Tecnificación de las TC

En opinión del evaluador, uno de los principales motivos de la pérdida de competitividad de las TC ubicadas en ZU es su bajo nivel de tecnificación; esto a pesar de que se reporta oficialmente que, al mes de noviembre de 2017, más de 2,363 tiendas cuentan con señal satelital para servicio de celular (88.2 por ciento). El contar con dicho servicio es un aspecto clave que puede favorecer la implementación de una estrategia amplia de tecnificación de las TC para la prestación de servicios al cliente con alto valor agregado, además de reducir los problemas de inseguridad por el manejo de efectivo.

El pago con tarjeta de débito-crédito, así como la prestación de servicios como son el pago de servicios, venta de tiempo aire, pago con tarjeta de débito-crédito, pago con vales de despensa, etcétera, son sin duda una ventaja competitiva de las tiendas de conveniencia.

En opinión de los entrevistados, las TC en ZU deberían contar con lector de tarjetas de crédito y débito y prestar a los consumidores, por lo menos, los siguientes servicios: pago de servicios, como energía eléctrica, teléfono, agua, gas, multas, tenencia, recargas, entre otros. La tecnificación de los puntos de venta a través del equipamiento con computadoras sería la solución ideal, pues se podría mejorar toda la gestión de las tiendas y de la empresa en general; el SO llegaría prácticamente a copiar la información y a verificar la operación de la tienda.

Si bien la inversión no sería factible para todas las TC, se podría empezar en las tiendas ubicadas en zonas urbanas; incluso los SO no tendrían que llegar pues podrían tener control diario y todo el abasto se podría organizar con base en el reporte de inventarios a través del sistema computarizado.

Actualmente DICONSA tiene un sistema de abasto con rutas específicas fijas que surten a cierto número de tiendas fijas; es decir, es un sistema de tiempo fijo con cantidad de productos variables; con la tecnificación, el método de abasto sería con tiempo variable y cantidades variables de productos de acuerdo a las necesidades de los puntos de venta. Con la información generada, se podría saber con precisión los inventarios y lo que se debería comprar, reduciendo sensiblemente la probabilidad de generar sobre inventarios.

También señalaron que esta opción ya se intentó pero que no avanzó debido a problemas financieros y administrativos. Una opción que debe valorarse es que, a través de la adquisición de concesiones de venta de tiempo aire -plataforma tecnológica-, los proveedores del servicio podrían dar la conectividad a las tiendas y DICONSA podría incorporar sus sistemas con el SRI.

5.8.1.4.1. Participación en programas especiales

Por norma⁷⁰, DICONSA podrá comercializar y/o distribuir productos diferentes a los contenidos en los Anexos 2 y 3 de las ROP, en función de los requerimientos de las instituciones con las cuales colabore o interactúe.

En el MPPOTC⁷¹ se definen los procedimientos a seguir para la entrega de apoyos monetarios, y la entrega de apoyos SIN Hambre.

Lo anterior justifica la participación de DICONSA apoyando a diversos Programas gubernamentales para la entrega de apoyos económicos o en especie; ya sean federales o estatales. Este es uno de los principales cuellos de botella del PAR, ya que el involucramiento de la infraestructura operativa de DICONSA en otros Programas implica desatención de las acciones del PAR.

Los funcionarios entrevistados opinaron que la participación en Programas Especiales es muy rentable para DICONSA. Aunque en algunas Sucursales se comentó que ya no se da apoyo a algunos Programas, por incumplimiento de las condiciones de pago. Lo anterior pone en evidencia un conflicto de intereses entre los objetivos económicos y sociales de DICONSA.

5.8.1.4.2. Fallas en el funcionamiento de las tiendas reportadas por el SO

En este tema los funcionarios entrevistados comentaron que el desabasto repercute en prácticas desleales por parte de los ET. Algunos de estos actores, en un afán de mantener el abasto, para conservar a los clientes, cuando tienen problemas de desabasto por parte de DICONSA, tienden a abastecerse con proveedores comerciales.

⁷⁰ Incisos a, c, d, y e del numeral 3.7.3. Coordinación Interinstitucional de las ROP, DICONSA y el Manual de Políticas y Procedimientos para el Abasto de Programas Especiales y la Atención de Emergencias, DICONSA

⁷¹ Inciso q) Actividades relacionadas con los Programas interinstitucionales y/o Especiales.

Otras prácticas desleales comentadas por los entrevistados son las relacionadas con los precios de los productos; se presentan cuando el precio de la competencia es muy superior al precio DICONSA, lo que permite que los ET suban el precio por encima del fijado por DICONSA, siempre cuidando mantenerse por debajo del precio de la competencia.

También se observa que cuando el precio DICONSA se encuentra muy por encima del precio de la competencia, los ET se abastecen con otros proveedores para ofrecer al consumidor el producto a un precio más competitivo, dejando el producto DICONSA en el anaquel para ser regresado al AR en algún momento. Esto es más común en productos complementarios, aunque no es privativo de éstos.

Otra actividad en la que se detectaron fallas con regularidad es en la exhibición de los precios; los ET entrevistados dicen que no lo hacen debido a la falta de materiales requeridos (cartulinas, papel, marcadores, entre otros). Lo cierto es que esta falla podría ser tomada como síntoma de la existencia de prácticas desleales en la asignación del precio de venta de los productos.

Cierre de tiendas

DICONSA procede al cierre de TC, en coordinación con los CA, cuando se detecte alguna situación como el incumplimiento de las normas de funcionamiento de la Tienda, exista desvío de recursos, faltantes o daño patrimonial, por nula participación comunitaria, o porque DICONSA y el CCA determinen que la tienda ya no se justifica social ni económicamente.

En el trabajo de campo se detectó que, a nivel de OC, Sucursales y hasta AR no se conoce con precisión la verdadera situación administrativa de las tiendas. Esto debido a que en el ámbito operativo (SO) existe una resistencia a reportar de manera inmediata los problemas que se detectan en su gestión; lo anterior, tratando de proteger las relaciones de confianza que se han forjado con los encargados de las tiendas y con las comunidades, así como para lograr cumplir con sus objetivos laborales.

Al revisar la BD del Programa que reporta la actividad de las tiendas al mes de noviembre de 2017, en el caso de las TC ubicadas en ZU, las cifras no son muy satisfactorias. Aproximadamente el 34 por ciento de ellas están ubicadas en localidades no objetivo y un

total de 796 (29 por ciento del total) registran ventas iguales o menores a \$8,000 mensuales (generan una retribución de sólo \$400 mensuales al ET). Los funcionarios entrevistados confirmaron que una fracción importante de tiendas del padrón DICONSA no está funcionando; se encuentra en suspensión temporal, o en proceso de cierre debido a faltantes o desvío de recursos.

Esta información podría constituirse en un elemento de análisis para plantear una depuración a fondo del padrón de TC que se reporta en operación. Esto, en un sentido distinto al que fue recomendado por el documento “Estudio de cobertura, comercialización y financiamiento del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V.”, elaborado por la Universidad Intercultural del Estado de México.

Se considera que, **únicamente aplicando la normativa vigente**, se podría operar una estrategia gradual de “salida del Programa”⁷². En su primera etapa, se focalizaría en *las tiendas que ya están en problemas de desvíos o faltantes, que tienen bajo nivel de ventas y cuya justificación social no está manifestada (valorada por el tiempo que tiene la TC en condición de cierre temporal efectivo o sin ventas)*. Se estima conservadoramente que las TC en ZU que cumplen con estas condiciones para ser depuradas, podría ser de al menos 300 (aproximadamente el 12% del total)⁷³.

Sin duda, los potenciales problemas de desabasto en las localidades involucradas que pudieran generarse en este proceso de depuración, podrían ser atendidos de una manera más racional, por las TM actualmente subutilizadas. En paralelo, se debería instrumentar un programa para reasignar los recursos liberados por los cierres (financieros, materiales y humanos) en localidades objetivo previamente identificadas.

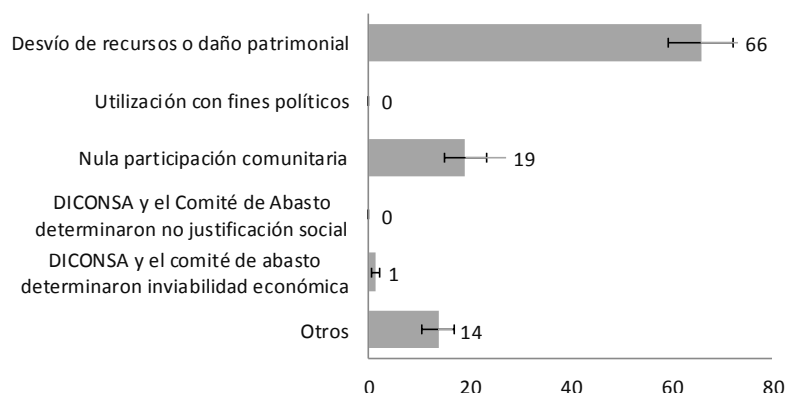
En el trabajo de campo, se encontró que las causas principales por las que se cierran las tiendas son por razones económicas (66 por ciento) y la nula participación comunitaria (19 por ciento) (Gráfica 27).

⁷² DICONSA. Estrategia complementaria de mejora en la focalización del Programa de Abasto Rural. 2012.

⁷³ Calculado con base en información estimada por los funcionarios entrevistados.

Gráfica 27 Causas por las que se cierran las tiendas, según el SO

(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

5.8.1.5. Faltantes de capital

En la normativa se establece que el SO debe realizar auditorías ordinarias a las tiendas cada cuatro meses y extraordinarias, en el momento que se considere pertinente, cuando se tiene la sospecha de faltantes. Las auditorías son el principal mecanismo para detectar faltantes, si bien en la facturación y cobranza el SO puede percibir los faltantes, la auditoría es el mecanismo para oficializarlos.

El plazo máximo para la recuperación de un faltante de CT es de 30 días; para el capital Comunitario de 60 días. Ante los faltantes pueden tomarse las siguientes medidas: suspender el surtimiento, cambiar al ET, reubicar la tienda. Cuando se hayan agotado los plazos establecidos en la normativa para la recuperación de faltantes, el faltante sea de más de 30 por ciento del CT y no se tenga respuesta favorable de la comunidad se programará el cierre de tienda.

Sobre el plazo para la recuperación de los faltantes, la opinión del personal participante en la evaluación es que es muy reducido; considerando que los ET generalmente no tienen fuentes alternativas de ingreso, que es la misma razón que los hace caer en pérdidas de capital, el creer que pueden recuperarlo en 30 días es falso.

No todos los faltantes son intencionados, tanto los ET como SO entrevistados consideran que los faltantes también pueden darse de manera no percibida. Lo cual sucede cuando el ET no tiene suficiente experiencia, no sabe o no puede hacer cuentas correctamente, es de edad avanzada, o porque se le carga el trabajo, entre otras muchas razones.

Mención especial requiere el hecho de que cuando la tienda participa en Programas especiales es mayor la probabilidad de registrar faltantes, al menos esto es lo que perciben los SO entrevistados.

Cuando haya voluntad del ET para recuperar el faltante, pero no se puede recuperar en los tiempos establecidos, se procederá al cierre temporal. Los cierres temporales no deben superar los tres meses; superado este tiempo se procederá al cierre definitivo.

En cuanto a los cierres temporales y definitivos, lo que se encontró en campo es que los cierres pueden permanecer en estado de temporal por tiempo indefinido, mientras se tenga la posibilidad de recuperar el capital. Se procede al cierre temporal cuando se agotaron todos los recursos disponibles para llevar a cabo la cobranza.

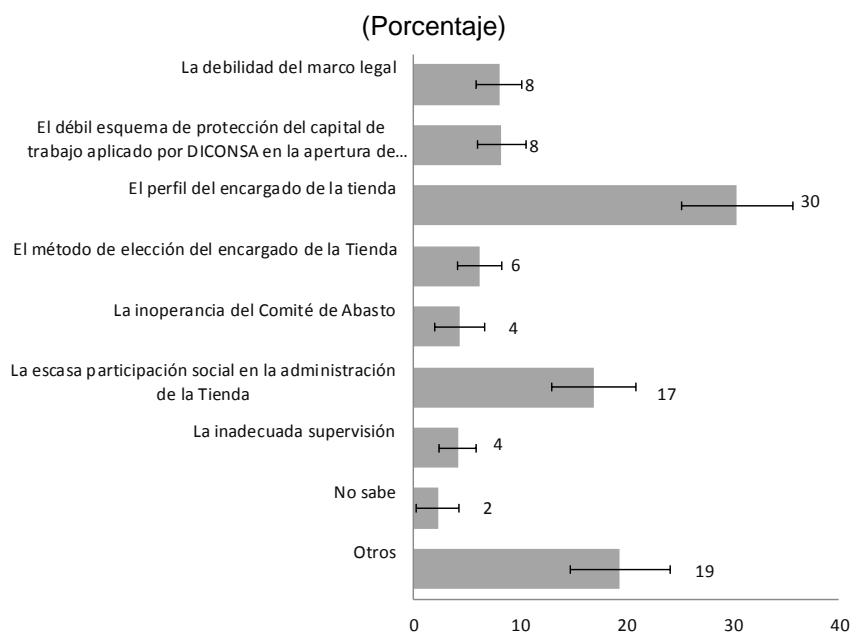
De hecho, este fue uno de los problemas enfrentado en la realización del trabajo de campo; ya que tiendas reportadas en operación, en realidad se encontraban en cierre temporal o definitivo.

5.8.1.5.1. Causas del desvío de recursos

Cabe señalar que es común que encargados con problemas económicos, familiares o de salud tomen dinero de la tienda para resolverlos, cayendo en problemas de faltantes de dinero. En estos casos ven el capital de DICONSA como un crédito blando, para el cual no requieren garantías adicionales a las ya ofrecidas, para el cual ellos definen plazo de pago y monto de los abonos, y sobre todo que no pagan intereses.

En campo se encontró que, según el SO, las principales causas del desvío de recursos son; la escasa participación social en la administración de la Tienda (17 por ciento) y el perfil del encargado de la tienda (30 por ciento), entre otras (19 por ciento) (Gráfica 28.)

Gráfica 28. Causas del desvío de recursos según el SO

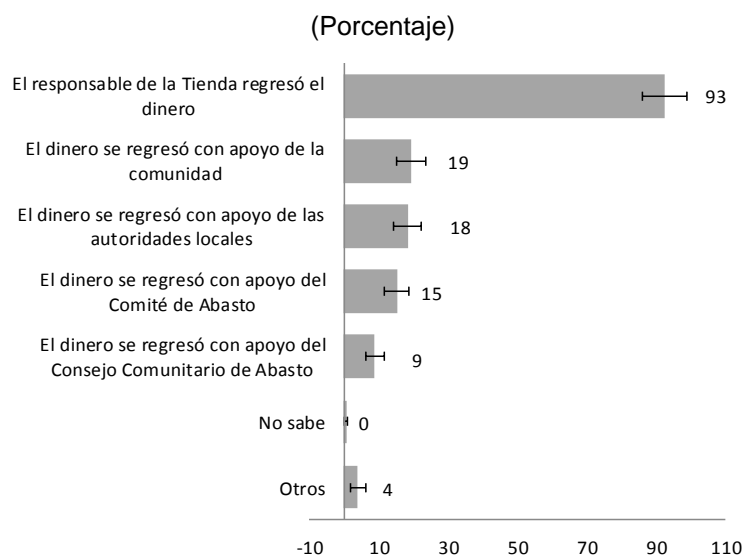


Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Cuando ha habido este tipo de problemas, la solución se ha encontrado principalmente haciendo que el ET se haga responsable de reponer el dinero (93 por ciento); sin embargo, se han dado casos en los que las autoridades locales lo reponen (18 por ciento), o bien lo repone la comunidad (19 por ciento) o incluso lo repone el CA (15 por ciento) (Gráfica 29.).

Se reitera que, los entrevistados piensan que personas con graves problemas familiares o de salud representan un gran riesgo de caer en faltantes; aspectos que deberían ser considerado al momento de seleccionar al ET. Los entrevistados piensan que deberían explorarse diferentes esquemas para garantizar la recuperación del CT, entre ellos se mencionan los créditos, e incluso la posibilidad de cobrar intereses por los faltantes; si bien esto último tampoco garantiza nada; ya que, en realidad los ET que enfrentan este problema, es porque no tienen otra fuente de recursos. El cobrarles intereses sólo incrementaría la deuda y no las posibilidades reales de pago de la misma.

Gráfica 29. Solución al problema de desvío de recursos, según el SO



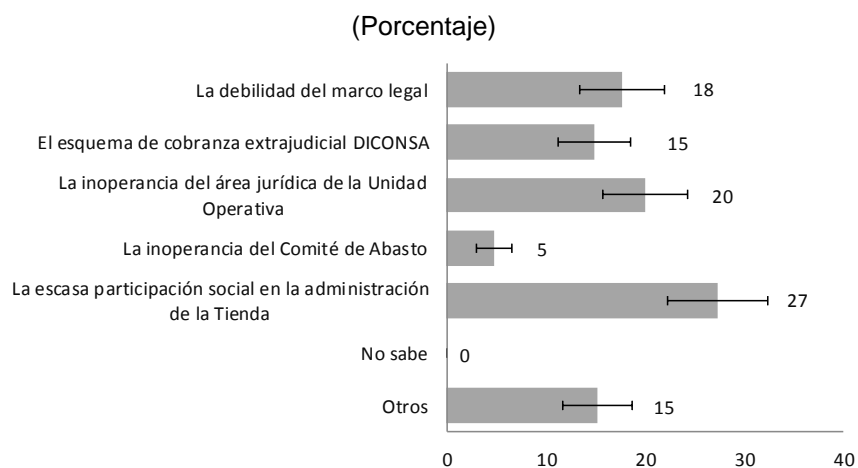
Fuente: elaboración propia a partir de información de campo

5.8.1.5.1. Problemas para la recuperación de faltantes

No todos los faltantes son recuperables, entre los problemas que se enfrentan para su recuperación se mencionaron la escasa participación social (27 por ciento), la debilidad del marco legal de DICONSA (18 por ciento) y la inoperancia del área jurídica de la UO (20 por ciento, respectivamente) (Gráfica 30).

Los entrevistados agregaron que generalmente la recuperación de capital se hace por la vía civil; ya que, de esta manera, además de asegurar la recuperación, se evitan los gastos operativos excesivos que se generarían por la vía jurídica y agregaron que en la mayoría de las veces los gastos de notificación superan el monto de las deudas.

Gráfica 30. Problemas para la recuperación de faltantes en las TC



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

5.8.1.5.2. Esquema de cobranza DICONSA

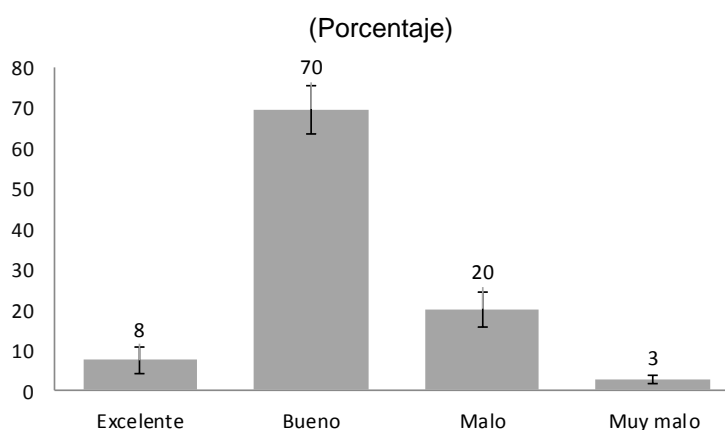
El esquema de cobranza DICONSA es percibido como bueno (70 por ciento) por los funcionarios de DICONSA (Gráfica 31). Si bien el esquema de cobranza es bueno, lo que se encontró es que en realidad muy poco se hace uso de éste. Los funcionarios entrevistados opinan que usualmente -con sus excepciones- los faltantes son de montos reducidos, que pueden ser solucionados mediante un acuerdo informal entre el ET y el SO, que permite que las ventas no sean suspendidas -y facilita el cumplimiento de metas del SO.

Por lo que, la mayoría de los faltantes no se reportan y se hace lo posible por recuperarlos a través de la conciliación, ya que en el momento de reportarlo se deben fincar responsabilidades, que se convierten en responsabilidad del AD, además la vía legal implica entrar en conflicto, con la comunidad, con el encargado y con el órgano interno de control y no garantiza la recuperación.

Las entrevistas realizadas a funcionarios de Sucursales, creen que otra razón por la que en realidad el esquema de cobranza de DICONSA no se aplica, es debido a que los expedientes están incompletos, específicamente en algunos casos el pagaré no reúne las condiciones para ser un documento cobrable, por ejemplo, conforme a la normativa, los

pagarés tienen que ser actualizados anualmente, cada que hay incremento en CT o en cada cambio del ET⁷⁴, la verdad es que raramente se actualizan estos documentos. Otra razón que dificulta la cobranza es que el pagaré ampara solamente el CT y no la facturación, por lo que cuando los faltantes son mayores que el CT, lo único que se puede cobrar es el monto amparada por dicho documento. Por lo que, en muchos casos se opta por solucionar los problemas en el mismo AL, sin llegar a convertirse en daño patrimonial para DICONSA.

Gráfica 31. Percepción sobre el esquema de cobranza DICONSA según el SO.



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

La cobranza, si bien es una actividad que de acuerdo a normativa⁷⁵, debe ser realizada por el operador del transporte de carga y solo de manera excepcional será realizada por el SO; la realidad es que la cobranza, sobre todo cuando es difícil, es realizada principalmente por éstos. Los SO entrevistados consideran que en esta actividad invierten una parte importante de su tiempo, dos y hasta tres días a la semana, lo que les distrae de otras actividades y sobre todo repercute sobre el tiempo que destinan a la atención y seguimiento de las T, lo que puede ocasionar un círculo vicioso menor atención- mayor probabilidad de faltantes-más tiempo a cobranza- menor atención.

⁷⁴ Inciso 9 de las funciones del SO descritas en el manual de Supervisión de Tiendas, punto 7 del inciso g) integración y control de expedientes del manual de Supervisión de Tiendas.

⁷⁵ Inciso g y puntos 27 y 43-44 de las funciones del SO descritas en apartado VI. Responsabilidades del Manual de Supervisión de Tiendas.

Por otro lado, debe considerarse que las habilidades y conocimientos que estos actores tienen sobre el tema no es precisamente una de sus fortalezas, problema que ellos mismos reconocen y en su opinión se agrava con la falta de capacitación sobre este tema.

En opinión de los JA los faltantes son muy comunes cuando se participa en Programas especiales; el mayor volumen de productos manejado, y la realización de actividades fuera de rutina, distraen a los ET, con consecuencias negativas en el inventario. Además de que también los SO invierten tiempo en la atención de estos Programas, disminuyendo la atención de las tiendas, lo que ayuda a incrementar el círculo vicioso mencionado previamente.

Se cree que el tema de cobranza debe analizarse desde todas sus perspectivas y no aisladamente, en referencia a las repercusiones que podría tener el pasar la cobranza al esquema de DICONSA, en el cual el aval tendría que responder por el pagaré firmado.

En opinión de los entrevistados esta cobranza tendría repercusiones negativas sobre la posibilidad de abrir tiendas en el futuro cercano, ya que con estas medidas nadie se atrevería a firmar un pagaré, y por supuesto menos se interesaría en ser ET.

5.8.1.6. Necesidad social

El cierre de tiendas por falta de necesidad social se da con frecuencia en tiendas urbanas y tiendas estratégicas. Conforme van creciendo las localidades o colonias y con ello la oferta de servicios, las TC enfrentan condiciones de competencia que no pueden enfrentar; ya que aun cuando haya necesidad de trasladarse y pagar transporte, los consumidores prefieren acudir a las grandes cadenas comerciales a realizar sus compras, debido a la mayor variedad de productos y marcas disponibles, y en no pocas ocasiones también son atraídos por mejores precios que los ofrecidos por DICONSA.

En tiendas estratégicas que funcionaban para dar servicio a Programas especiales, cuando el PAR desaparece, éstas dejan de ser pertinentes, debido a que los consumidores ya no son atraídos por el gancho del apoyo que recibían. Se estima que únicamente 30 por ciento de las tiendas estratégicas supera los 3 años de operación.

En esta situación, falta de necesidad social, entran también las tiendas para las cuales no se encuentra una persona que quiera ser ET.

5.8.1.7. Otras causas del cierre de tiendas

Los problemas de inseguridad también son una causa importante de cierres. En lugares donde la delincuencia y el crimen organizado son comunes, la deserción de ET es frecuente, y por la misma razón no es tan fácil encontrar quien los sustituya, lo que conduce a cierres temporales. Por otro lado, en algunas Sucursales se comentó que han aprendido a manejar este problema y que tanto las tiendas como el resurtimiento pueden realizarse sin problemas.

En el caso de tiendas móviles, se comentó que con frecuencia enfrentan problemas de robo de mercancía, y que incluso en algunas zonas de la periferia de la Cd. de México, ya no atienden solicitudes de servicio, debido a que se percibieron patrones que parecían indicar relación entre pedidos de atención y robos.

Los entrevistados señalaron que tienen problemas relacionados con la inseguridad como son robo de tiendas, robo de vehículos, secuestro de empleados y robo de AR.

Reapertura de tiendas

Los funcionarios entrevistados consideran que una tienda es reabierta, cuando la clave de una tienda, que se encuentra en suspensión temporal, es utilizada para abrirla nuevamente; ya sea en el mismo local o en otro, dentro de la misma localidad.

Cabe señalar que en OC se considera que no existe este término, ya que las tiendas se abren solamente una vez, en su lugar se utiliza el término reubicación o relocalización de la tienda. Correcto o no, se seguirá empleando el término reapertura, debido a que fue el utilizado en Sucursales y AR.

Las causas por las que una tienda está en suspensión temporal son las mismas por las cuales se cierra una tienda; sólo que, en este caso, si hubo faltantes, éstos no se declararon incobrables, por lo que aún cabe la posibilidad de recuperarlos, otra causa posible de suspensión o cierre temporal puede ser la ausencia de un interesado en encargarse de su operación.

Para reabrir una tienda la causa de la suspensión tiene que ser resuelta: convencido a una persona para que se encargue de la tienda o recuperado los faltantes. Lo que en opinión de los entrevistados es mucho más sencillo que hacer una nueva apertura. La

clave existente los exime de parte de los trámites que se tienen que hacer para una apertura, ya no se tiene que justificar la condición de localidad objetivo, ya no tienen que juntar las firmas de 15 jefes de familia, entre otros. Por lo que, si hay la posibilidad, se optará por una reapertura en lugar de una apertura; si bien a decir de los entrevistados, en el esquema de evaluación de los SO y de los JA tienen más valor las aperturas.

5.9. Hallazgo proceso 8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El monitoreo de tiendas, enfocado en vigilar que funcionen de acuerdo al objetivo para el cual fueron instaladas y a la normativa establecida, es realizado tanto por la propia DICONSA, como por medio de la contraloría social.

El monitoreo realizado por DICONSA a las TC se da de manera muy específica por medio del SO. La contraloría social, ejercida por la misma comunidad sobre las tiendas y el Programa en su conjunto se lleva a cabo por los CA y CCA. En este apartado se analiza el papel que juegan estos actores en el seguimiento a las TC.

Monitoreo realizado por parte de DICONSA

El encargado directo del seguimiento a tiendas es el SO, este actor es clave en la apertura, operación y cierre de tiendas, de manera informal es considerado por muchos como “los ojos de DICONSA”. Las funciones que debe cumplir el SO se describen con detalle en el Manual de Supervisión de Tiendas y fueron descritas previamente en el apartado 3.9. de este documento.

5.9.1.1. Carga de trabajo del SO

Conforme a lo comentado por los SO entrevistados, para un mejor seguimiento la visita debe ser semanal, y considerando una capacidad de atención de 5 tiendas por día, durante 5 días a la semana, se les asignan alrededor de 25 tiendas. En opinión de los funcionarios entrevistados este es el número adecuado, un número mayor sería imposible de atender y un número menor, en opinión de ellos estaría desaprovechándose su capacidad. Cabe señalar que actualmente está realizándose un estudio de tiempos y movimientos con el fin de poder definir de manera sustentada la carga de trabajo de este actor.

5.9.1.2. Evaluación del SO

Llama la atención del evaluador que todos los parámetros de medición de desempeño del SO son de carácter económico, destacando la ausencia de objetivos sociales. La principal crítica escuchada sobre el sistema de evaluación de este actor, es que la medición debería ser contra el desempeño histórico de estos actores y no contra el desempeño obtenido por otros. Lo cual en opinión de los entrevistados los obligaría a mejorar con base en criterios que si pueden ser manejados por ellos.

Con fines de esta evaluación, se solicitó a los JA que evaluaran el desempeño de este actor, encontrando que 87 por ciento de ellos valoran el desempeño de sus SO como bueno y 13 por ciento como muy bueno.

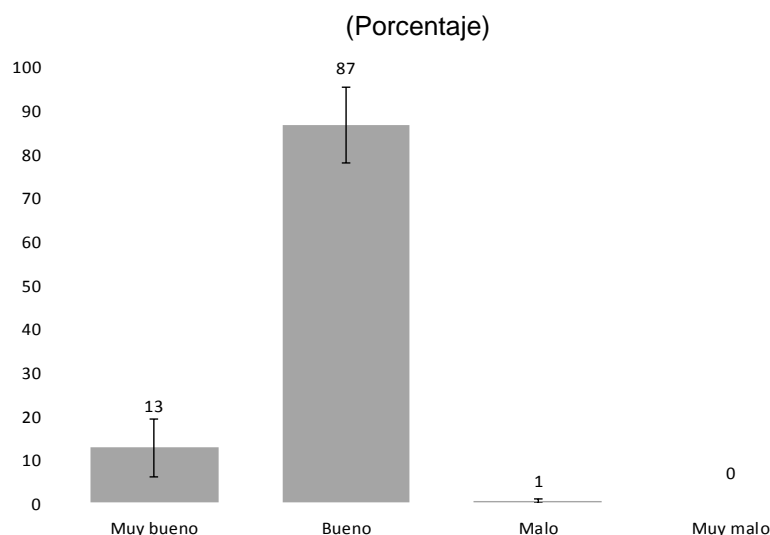
Por lo que se puede asumir que existe una buena coordinación para trabajar en equipo, lo cual les permite cumplir con los compromisos de trabajo de la institución (Gráfica 32).

5.9.1.3. Suficiencia del personal de supervisión

En efecto, se considera que el número de SO es lo que limita la capacidad para incrementar la cobertura de un AR, todos los JA entrevistados dijeron que la infraestructura disponible les permitiría manejar un volumen muy superior al actualmente manejado, y que de hecho se hace, cuando se participa en Programas especiales.

También estuvieron de acuerdo en que la principal limitante para crecer, en términos de cobertura, es el número de SO con los que cuenta el AD.

Gráfica 32. Percepción sobre el desempeño de los SO, según el JA.



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

5.9.1.4. Actividades seleccionadas de seguimiento y monitoreo realizadas por el SO

En este apartado se profundiza en algunas de las responsabilidades que tiene el SO.

5.9.1.4.1. Apertura de tiendas

El supervisor se encarga de hacer la difusión del Programa y de encontrar interesados para que una vez autorizada la solicitud se lleve a cabo la asamblea constitutiva correspondiente y de ahí la apertura de TC.

5.9.1.4.2. Supervisión de tienda

De acuerdo con los entrevistados toda tienda es supervisada por lo menos una vez a la semana, revisando el acomodo de mercancías, conforme a la normatividad, el respeto de precios. Respeto a la imagen institucional y a que no se expendan productos prohibidos para venta. A través de la visita semana el supervisor se asegura de la tienda se encuentre bien surtida de la canasta básica.

5.9.1.4.3. Identificar y mantener actualizado el inventario óptimo

El inventario óptimo es la cantidad de mercancías que debe tener una tienda para garantizar el abasto de sus clientes durante 21 días, éste deber ser actualizado periódicamente.

Para determinar el inventario óptimo, el SO define el catálogo de artículos que debe manejar la tienda, en función de las preferencias de los consumidores, establecidas en el estudio socioeconómico, considerando, marcas, presentación y gramaje. Inicialmente, para tiendas nuevas, los SO se basan en la información de otras tiendas ya en operación, con características similares de población y marginación. Posteriormente, para tiendas ya en operación, el inventario se actualiza determinando el consumo promedio diario por artículo, realizando inventario inicial y final para 30 días. Cuando la tienda ya tiene un expediente histórico de un año la actualización se construye con el desplazamiento generado por el SIAC, ajustado con la experiencia del ET.

No se encontraron problemas relacionados con la determinación o actualización del inventario óptimo; el único comentario realizado por el evaluador es que esta tarea al igual que las demás, suma horas de trabajo a la carga del SO.

5.9.1.4.4. Construcción y actualización de la demanda social

Para la apertura de tiendas se requiere la elaboración del estudio llamado Construcción de la Demanda Social, también se le conoce como estudio socioeconómico, en el cual el SO identifica el número total de familias que hay en cada comunidad. Considerando la tabla de muestra estadística, determina el número de familias a encuestar, una vez teniendo esta información, convoca a una Asamblea en cada comunidad, a la cual debe convocar a un grupo de mujeres consumidoras, con las cuales levanta la información requerida en la encuesta. En caso de no reunirse la asamblea Comunitaria, aplica la encuesta a en el domicilio de las consumidoras, una vez elaborado el estudio de cuantificación, solicita al CA o a los CCA y a las autoridades de la comunidad que lo validen y firmen.

Este estudio debe ser actualizado con regularidad, en cuyo caso se le llama Actualización de la Demanda Social; en este caso recaba la información en campo, la captura, construye una BD, y consolida la información a nivel de comunidad y ruta de supervisión. Los artículos los clasifica en: para dar de alta, para mantener y para dar de baja. Con los resultados obtenidos construye un promedio de consumo mensual por artículo.

Al respecto los entrevistados comentaron que por simplificación este estudio termina realizándose con información recabada con el mismo ET y con las personas más fáciles de localizar, que estén dispuestas a participar; los cuales no siempre proporcionan la

información más verídica; por lo que sus resultados son poco creíbles. Para mejorar la confianza y la representatividad de los resultados, los entrevistados consideran que debería respetarse el procedimiento y que la información debería levantarse con consumidores que ni siquiera estén enterados del uso final de los resultados.

5.9.1.4.5. Integración del expediente estático y dinámico

Cada tienda debe contar con un expediente estático y uno dinámico. El expediente estático de manera muy sencilla contiene la información que se recabó durante la apertura de la misma, con excepción del pagaré original, el cual es resguardo con mayor seguridad. El expediente dinámico contiene el historial de los controles administrativos, facturas, pagos, entre otra.

Durante el trabajo de campo realizado, se revisaron, de manera selectiva, expedientes estáticos de algunas tiendas, se encontró que, en general cumplen con la normativa, la principal falla se da en que aún no se encuentran digitalizados.

5.9.1.4.6. Renovación del pagaré por ajuste a capital de trabajo o cambio de ET

Lo que comentaron sobre este tema los entrevistados es que este documento es difícil de mantener actualizado, debidamente resguardado y debidamente requisitado.

Como ejemplo se cita el caso, de que, por la falta de capacitación e inexperiencia de los SO en lugar de tener los pagarés en original y copia, se han firmado dos originales, quedándose uno de ellos en propiedad de los ET, lo que en su momento ha dificultado la cobranza. En general, como se detalló en el apartado 3.8.1.14 Cierre de tiendas, diversos problemas relacionados con este documento complican la cobranza.

5.9.1.4.7. Programar actividades de asambleas comunitarias

En lenguaje ciudadano, los SO son responsables de la realización de los diferentes tipos de asambleas. Las Asambleas de promoción y en su caso constitución de tienda son todas realizadas conforme a lo acordado con los solicitantes. La falla se detecta en la realización de Asambleas informativas de Auditoría. Los SO deben hacer periódicamente una auditoría a las tiendas bajo su supervisión, los resultados de las auditorías son presentados a la comunidad en una asamblea.

Lo que se encontró en campo es que este tipo de Asambleas no son realizadas, a menos de que se detecten problemas graves de faltantes. En ZU la comunidad realmente muestra muy poco interés en el desempeño de la tienda, por lo que después de algunos intentos de asamblea fallidos, los SO desisten. La mayoría de SO considera que este tipo de Asamblea no es necesaria. Esta opinión es compartida por los integrantes de los CA, los JA y los ET.

Por lo que debería considerarse que en la normativa se cambie la frecuencia de realización de este tipo de Asambleas, para que se realicen solamente cuando los resultados de las Auditorias así lo requieran.

5.9.1.4.8. Vigilar y promover la renovación de los integrantes de los CA

Vigilar y promover la renovación de los integrantes de los CA, se dice fácil, se logra no tanto. Considerando la renuencia de la comunidad para cumplir este papel, no es tan sencillo localizar personas que deseen cumplir con este rol.

De hecho, lo que comentaron los funcionarios entrevistados es que generalmente las personas que participan en el CA son familiares del ET y/o las personas que fungen como aval del mismo, violando la normativa que establece que no deben ser familiares en línea directa del ET.

Pasando a otro tema relacionado, el cambio establecido en las ROP 2018, que estipula la inclusión de un vocal de género en los CA, para el cual en dicha normativa no se especifican las funciones que cumplirá, implica un esfuerzo que no fue considerado adecuadamente. La inclusión de un nuevo integrante implica la realización de tantas Asambleas como tiendas tenga el SO bajo su cargo, es decir, 25, dos por mes, suponiendo que en todos los casos haya el quórum requerido para llevarla a cabo, más convencer a 25 personas para que cumplan con un papel, que implica tareas poco claras, por no decir desconocidas.

Los beneficios de este cambio en la normativo no son percibidos con claridad, ya que la mayor parte de los integrantes de los CA son mujeres, lo mismo se observa en los CCA y en los ET; y, a decir de los entrevistados, incluso en la plantilla DICONSA. Se pensaría que lo que desea es promover la participación de las féminas en la contraloría social, pero esto ya se logra sin recurrir al citado vocal.

Llama la atención, que si bien, una gran parte de las personas que participan en la contraloría social son mujeres, dicen los funcionarios que cuando se trata de asistir a reuniones alejadas de la ciudad de origen, los asistentes son principalmente hombres.

5.9.1.4.9. Realizar encuesta de precios para medición del Margen de Ahorro

Para medir el margen de ahorro trasladado al consumidor, el cual es el principal apoyo brindado por el PAR a sus beneficiarios, se elabora mensualmente el estudio denominado Medición del Margen de Ahorro de la Canasta Básica, encabezado por la Dirección de Desarrollo de DICONSA. Cada mes al inicio de la segunda semana, esta dirección envía una muestra de localidades, en las cuales se debe realizar una encuesta de precios para la medición de dicho margen, la muestra incluye TC y privadas. Para recabar la información se utiliza un formato predefinido. Los SO son los encargados de recabar esta información, actividad en la cual deberían participar los integrantes del CA asignados como verificadores de precios⁷⁶.

Los problemas detectados en campo se concentran en la falta de credibilidad de este estudio. Los funcionarios dijeron que la información que se captura puede ser manipulada fácilmente por lo cual consideran que los resultados son poco confiables.

Otros entrevistados mencionaron que es muy importante que en su elaboración participe personal del CA, ya que de esta manera pueden ser testigos del margen de ahorro que generan las tiendas y podrían dispersar esta información hacia la comunidad^{77,78}.

5.9.1.4.10. Auditoría de TC

Las tiendas deberán ser auditadas para verificar la integralidad y el uso adecuado del CT y del capital Comunitario. La periodicidad de las auditorías es cuatrimestral. DICONSA se reserva el derecho de realizar auditorías extraordinarias en caso de siniestros, robo,

⁷⁶ A partir de julio de 2017, en los formatos se incluye la firma del integrante del CA que verifica los precios de la TC junto con el supervisor.

⁷⁷ Para el 2018, se cuenta con un sistema que permite a los AD, capturar la información correspondiente a los precios que los SO registran en TC y Tiendas Privadas, el cual permite generar un concentrado con la información. Por lo anterior, la información que se captura y registra en los formatos, debe ser revisada por los JA y de los coordinadores o encargados del Margen de Ahorro en las Sucursales y Unidades Operativas.

⁷⁸ A partir de 2015, se han llevado a cabo réplicas del proceso de levantamiento de información y cálculo del Margen de ahorro, por instituciones externas (INAP, Universidad de Colima y Universidad Antonio Narro), y los resultados han sido muy similares a los obtenidos por DICONSA.

cambio de ET y faltantes. En el caso de faltantes la auditoría debe ser realizada siete días posteriores a su detección.

Para tiendas recién instaladas, las auditorías deben realizarse mensualmente, durante los primeros cuatro meses de operación, para verificar su evolución y comportamiento, pasado este periodo de arranque el calendario de auditoría será cuatrimestral.

En las auditorías debe participar por lo menos integrante del CA y/o un representante de las autoridades locales y/o un testigo que no tenga parentesco con el ET. En su caso, el faltante de CT detectado en la auditoría debe documentarse y respaldarse con la firma de un pagaré firmado por el ET y debe convocarse a Asamblea Comunitaria, en un plazo no mayor de 7 días, para darlo a conocer y acordar la mejor forma para su recuperación.

Los entrevistados dijeron que cuando la carga de trabajo es pesada, la frecuencia de las auditorías se ve afectada; por lo que, en estos tiempos, el riesgo de caer en faltantes es mayor. Respecto a la frecuencia de las auditorías, los entrevistados consideran pertinente que para aquellos ET que muestren buen desempeño y lo sostengan en el tiempo, se valore la posibilidad de auditarlos con menor frecuencia.

5.9.1.4.11. Recuperación del capital de trabajo

Cada ET firma el pagaré que avala el CT y que es el documento principal que se requiere para el trámite de recuperación de CT.

El apoyo de la participación comunitaria para comprometerse a mantener la tienda funcionando y que no haya necesidad de devolver el CT es muy importante y es lo que ha permitido la sobrevivencia de las tiendas y por consiguiente del Programa y de DICONSA. El PAR y el establecimiento de una TC tienen bases socialistas por lo que se espera que la comunidad esté altamente involucrada en su supervivencia.

Sólo el 0.5 por ciento de las tiendas llega a caer en cobranza vía judicial, ya que antes se agotaron todos los medios por las vías directas de negociación para su recuperación. Pero si esto no es posible, el monto se turna a la sucursal y de ahí a OC para que se establezca a la tienda con una cuenta por cobrar y si no se recupera puede llegar a caer en cuentas incobrables las cuales se pueden cancelar después de un año de no haber tenido respuesta de los deudores.

5.9.1.4.12. Cobranza

Este aspecto es importante porque el JA puede tener opciones para hacerla, aunque su principal apoyo son los SO. La Cobranza la realiza normalmente el personal de DICONSA quienes están comprometidos por un contrato y tienen un vehículo asignado. Sin embargo, en ROP se estableció que el operador del camión de surtimiento es el encargado de cobrar la mercancía. Este esquema no es el más útil para DICONSA porque el nivel educativo de los choferes puede ser menor de primaria y no tienen contrato de DICONSA porque son personal comunitario. Derivado de lo anterior, el JA hace el encargo al SO, que tiene mayor nivel educativo y ventajas en la representación ante las autoridades en caso de problemas de robo o pérdida.

5.9.1.4.13. Capacitación

DICONSA anualmente a través de sus JA y sus SO ofrece cursos de capacitación institucionales que están comprendidos en su programa de capacitación anual. Se capacita a todos los participantes en el esquema de las TC, incluidos los SO.

Algunos funcionarios entrevistados, señalaron que los nuevos SO que se incorporan a la empresa ya no tiene idea de lo que es la participación social, especialmente los comunitarios, pues la capacitación en este aspecto se ha descuidado. En su opinión, los nuevos supervisores están más orientados a los aspectos económicos del esquema DICONSA y esto se relaciona con el elevado número de cierres de TC, pues se aceleran las aperturas por el interés en incrementar las ventas.

5.9.1.4.14. Otras actividades de seguimiento realizadas por el SO

Por si las actividades descritas fueran pocas, los SO entrevistados manifestaron que en ocasiones, debido a la falta de colaboración de los ET, en actividades relacionadas con la realización de inventarios, e imagen institucional entre otras, tienen que tomar la iniciativa y poner el ejemplo haciendo ellos mismos el inventario, pintando fachadas; y en casos extremos hasta realizando limpieza de los locales; ya que según lo que ellos dijeron no hay manera de obligarlos a que hagan actividades que no consideran importantes. Por otro lado, también en el caso de personas mayores es imposible exigirles que hagan actividades que requieren cierto esfuerzo físico.

En los párrafos anteriores se amplió sobre las actividades que relaciona el SO que se relacionan con monitoreo de las tiendas, pero éstas no son todas las actividades que realiza este actor. Sin embargo, no se amplía sobre el resto de las actividades que realiza debido a que en las entrevistas realizadas y el trabajo de campo no se encontraron hallazgos relevantes que merezcan ser puntualizados, cuando así fue la información se incluyó en los diferentes apartados de este informe.

Antes de concluir con el tema del SO, se hace necesario mencionar que estos actores pueden ser tanto personal DICONSA, como comunitario. Hay opiniones encontradas sobre su desempeño, hay quienes opinan que el personal comunitario se desempeña mejor por ser más joven y estar mejor capacitado que el DICONSA, y hay quienes dicen que han tenido que ser liquidados por mostrar bajo desempeño, y no faltan los que dicen que no hay diferencias. También dicen que el personal comunitario tiene una carga de trabajo más pesada y que se les asignan tareas más difíciles, que tienen menos prestaciones y menor sueldo que el personal DICONSA, y que incluso algunas actividades no se les pueden asignar, como son las relacionadas con manejo de dinero; ya que, en caso de siniestros, no tienen representación legal para hacer la denuncia requerida, además de que el seguro no los cubre. En lo que si todos los entrevistados estuvieron de acuerdo es en que, algunas liquidaciones que se han dado no se han repuesto, por lo que cada vez es más crítico el tema de supervisión, llegando incluso a incrementar la carga de otro tipo de personal, especialmente los capturistas. Los entrevistados consideran que contar con un coordinador de supervisión podría ser de gran ayuda, para lo cual creen que un coordinador por cada cinco supervisores, sería lo correcto.

5.9.1.5. Remuneración del SO

Debido a la pesada carga que desempeña el SO y las diferencias en eficiencia de este actor, los funcionarios entrevistados opinan que el actual sistema de pago de dichos actores, en el que todos ganan lo mismo, sueldo base, más prestaciones, más viáticos, independientemente de su récord de ventas, es incongruente con la eficiencia que se espera de ellos; por lo que debería haber un sobresueldo con base en ventas, lo que sería un estímulo para el incremento en éstas.

Monitoreo de la Contraloría Social

5.9.1.6. Participación social

La participación social en el Programa se manifiesta a través de la constitución de los CA y a partir de ellos, la integración de los CCA. Los primeros tienen relación directa con la operación de las tiendas y los segundos con la operación del AD, con funciones específicas para cada uno de ellos, pero con el objetivo común de ejercer la contraloría social sobre el Programa.

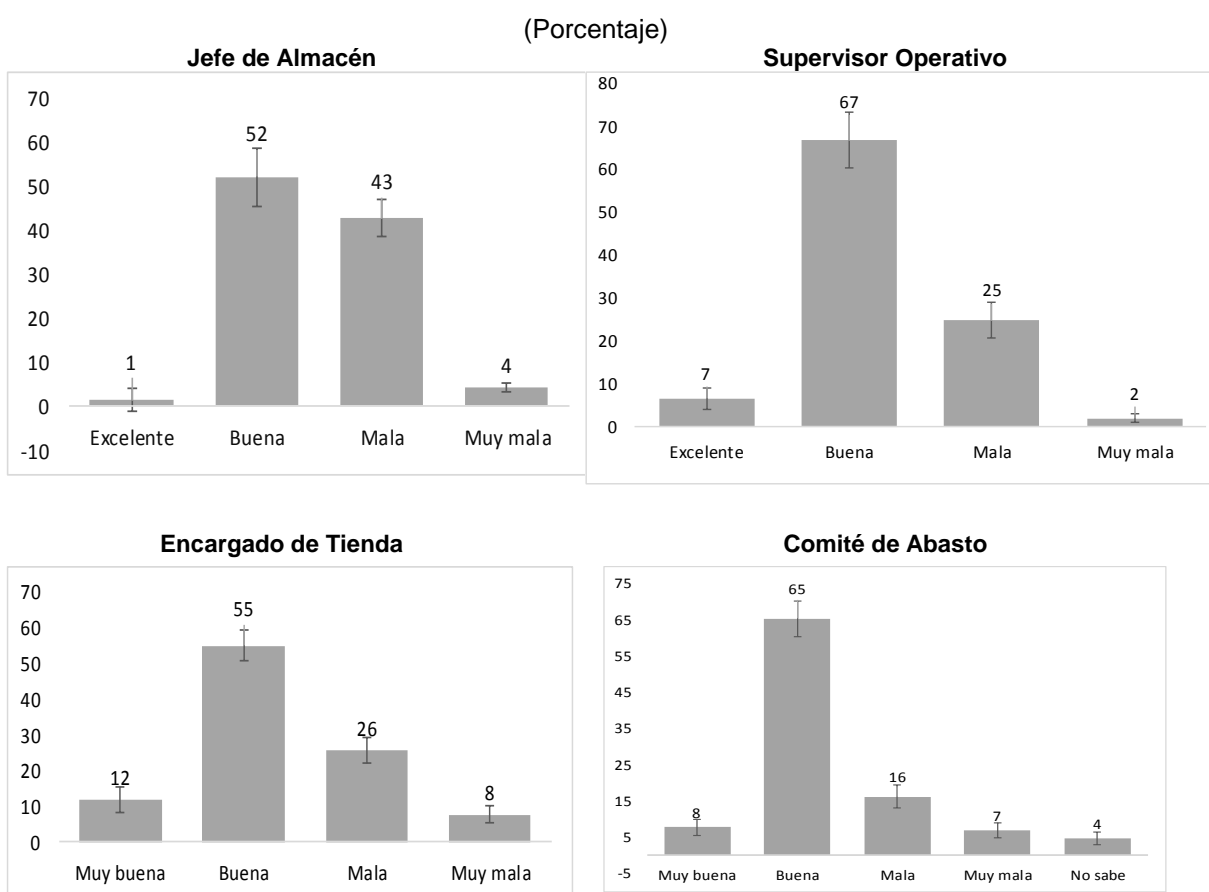
Todas las tiendas tienen formalizado su CA; sin embargo, a pesar de estar constituidos, generalmente no cumplen con sus funciones, ya que en las ZU se eleva el costo de oportunidad del tiempo de las personas integrantes del Comité (tienen opciones de empleo a diferencia de las ZR). Asimismo, la participación social en localidades urbanas es difícil de concertar pues no hay una estructura social comunitaria definida que le dé soporte; sólo se justifica en papel para cumplir los requisitos del Programa.

Los CCA se constituyen de acuerdo con la normatividad y son muy importantes pues DICONSA opera a través de ellos sobre todo contrataciones y convenios. A los Consejos se le aporta el 1 por ciento sobre las ventas del AD al cual pertenecen y el criterio para emplear esos recursos es de acuerdo con el programa de trabajo, lo que facilita y favorece que cumplan con la mayoría de sus funciones, con la percepción por parte de los JA que lo hacen satisfactoriamente.

Los CCA tienen facultad para la compra de productos, pero no lo hacen, debido a que es mucho trabajo; hay desconocimiento de que pueden comprar los productos y no advierten un beneficio más directo. En general, no hay estímulos para involucrarse en esas actividades.

En cuanto a la participación de la comunidad en la administración de la tienda, más de la mitad de entrevistados la calificó como buena (52 por ciento). En el otro extremo, una gran parte de entrevistados (entre 16 y 43 por ciento) calificó esta participación como mala (Gráfica 33).

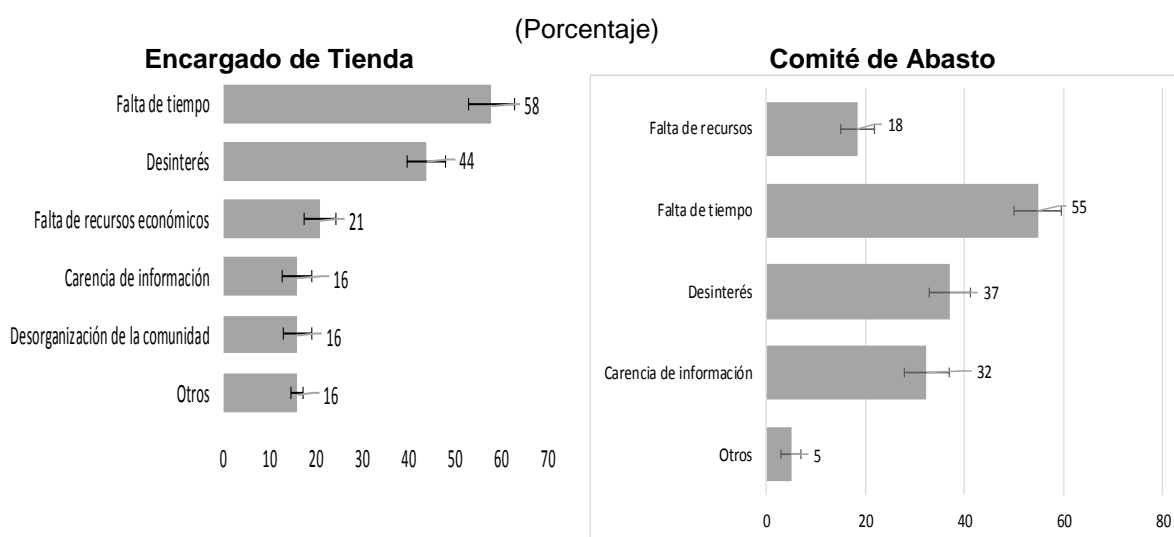
Gráfica 33. Calificación de participación de la comunidad en la administración de las tiendas, según diversos actores



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Los actores entrevistados consideraron que en las ZU la falta de tiempo (ET 58 por ciento, CA 55 por ciento), el desinterés (ET 44 por ciento y CA 37 por ciento), la carencia de información (ET 16 por ciento y CA 32 por ciento), entre otros factores inherentes, dificultan la participación de la comunidad en la administración de las tiendas (Gráfica 34).

Gráfica 34. Problemas o limitantes de la participación social, según diversos actores



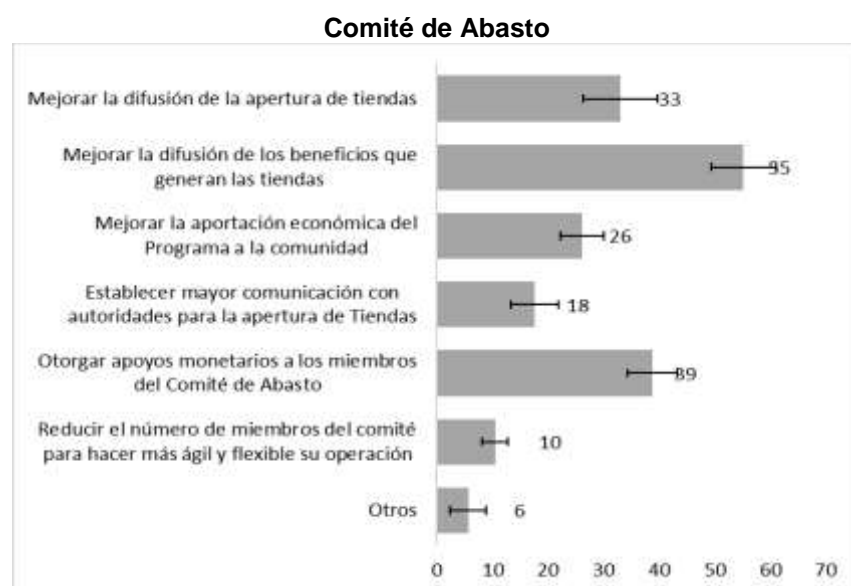
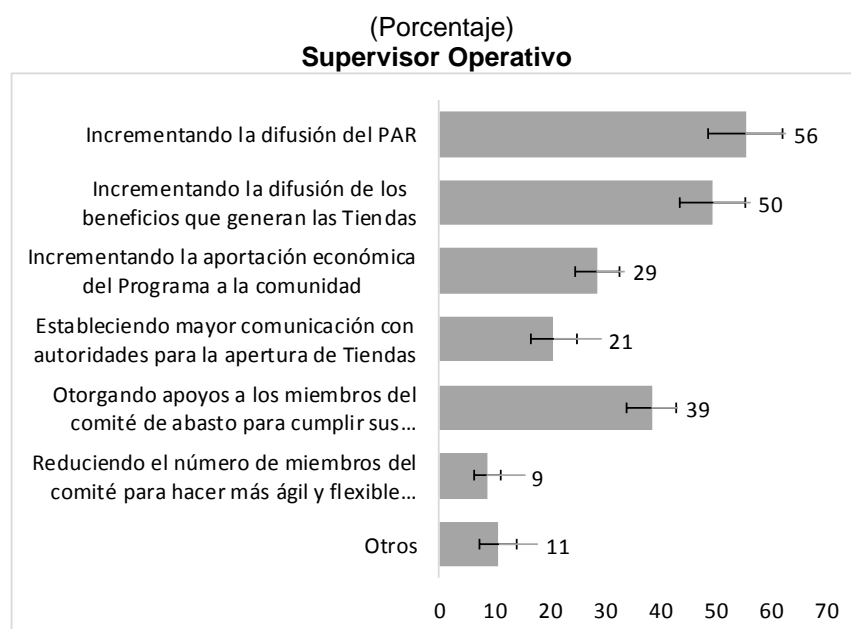
Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Esta regla no es general, cambia de acuerdo con los usos y costumbres de las localidades donde se ubique la tienda. Se citan los casos de los estados de Oaxaca y Yucatán, en donde aún en las ZU la participación comunitaria es muy importante.

En estas tiendas, por lo general el ET no recibe ninguna bonificación, tiene que cumplir con esa tarea como parte del “tequio” que se tienen que pagar a la localidad. En otros estados en cambio, por ejemplo, Nuevo León, en donde la mayoría de tiendas se ubica en ZU, lo que predomina es el desinterés (más del 37 por ciento de los CA y 44 por ciento de los ET) y la nula participación de la comunidad.

Entre las alternativas que se perciben con mayor frecuencia para mejorar la participación de la comunidad en la administración de las TC se mencionaron: mejorar la difusión de los beneficios que generan las tiendas (50 a 55 por ciento), otorgar apoyos a los miembros del CA para cumplir sus funciones (39 por ciento), y mejorar la difusión de la apertura de tiendas del PAR (33 a 56 por ciento) (Gráfica 35).

Gráfica 35. Alternativas para mejorar la participación de la comunidad en la administración de las tiendas, según diversos actores.



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En opinión de la mayoría de los entrevistados, se debería tratar de manera diferente la participación comunitaria en zonas urbanas y rurales. Esta es más factible en las zonas rurales y es muy complicada en zonas urbanas, en donde prácticamente es imposible que los CA cumplan con todas las funciones que le son asignadas. Así, la normatividad

obstaculiza la apertura de tiendas; se convoca a las reuniones y asisten personas distintas y en números muy reducidos. Hay demasiados comités en las ciudades (comité del agua, comité de drenaje, comité de energía eléctrica, etc.); ya están cansados de tantos Comités.

5.9.1.7. Comités de Abasto

En opinión de los actores entrevistados, en las zonas urbanas la integración del comité es muy complicada. Los comités se forman con familiares y amigos. Las personas participan en asambleas comunitarias sólo si se les otorgan beneficios económicos o despensas con costo de 100 a 130 pesos por miembro.

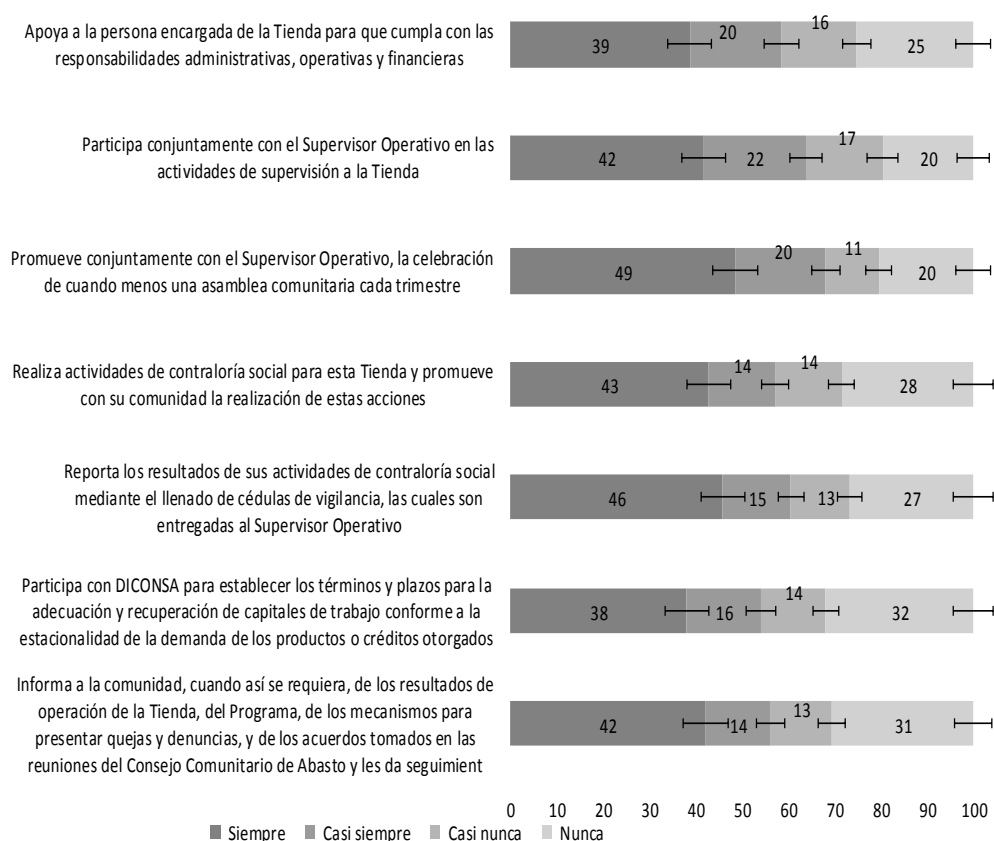
Estos CA no realizan todas las actividades que les corresponden, ya que deben atender sus empleos. El personal de DICONSA debe apoyar a los ET en las tareas que deberían ser del CA, incluso en la descarga de productos del camión para la apertura de la tienda.

En las zonas urbanas es necesario hacer un análisis social y operativo real; se debería ajustar el número de miembros y el número de actividades que desarrollan estos CA. De hecho, así están funcionando en la realidad: solo algunos miembros asisten y no realizan todas las tareas que les corresponden. En la gestión de la TC no se toma mucho en cuenta a la comunidad y a la autoridad local, pues se les convoca y no participan. No les interesa porque no ven beneficio directo a la comunidad.

En trabajo de campo se encontró que menos de la mitad de entrevistados (entre 33 y 47 por ciento) considera que los integrantes de los CA siempre participan en las siguientes funciones: apoyan a la persona encargada de la Tienda en sus responsabilidades administrativas, operativas y financieras; participan conjuntamente con el SO en las actividades de supervisión a la Tienda; promueven conjuntamente con el SO, la celebración de cuando menos una asamblea comunitaria cada trimestre; realizan actividades de contraloría social y promueve con su comunidad la realización de estas acciones; reportan los resultados de sus actividades de contraloría social mediante el llenado de cédulas de vigilancia, las cuales son entregadas al SO; participan con DICONSA para establecer los términos y plazos para la adecuación y recuperación de CT conforme a la estacionalidad de la demanda de los productos o créditos otorgados Informan a la comunidad los resultados de operación de la Tiendas; si bien, debe señalarse que una proporción menor, pero igualmente importante, de aproximadamente

30 por ciento de entrevistados (entre 16 y 35 por ciento), considera que los integrantes de este Comité nunca, o casi nunca (11 a 32 por ciento) participan en las actividades mencionadas (Gráfica 36.).

Gráfica 36. Percepción sobre el cumplimiento de las funciones del CA (Porcentaje) Encargado de Tienda



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Lo que se comentó por parte de los funcionarios, es que, en las ZU, en general los CA no funcionan; están integrados solamente con fines de apertura de tienda, con lo que se desaprovecha la contraloría social que podría ser ejercida por esta figura.

En efecto, durante las entrevistas realizadas a los ET, al preguntarles sobre la participación de los CA, se observaron dos tendencias extremas; una de ellas es que los presidentes sean familiares directos del ET y la otra, es que ni siquiera los conozcan. Tampoco faltaron aquellos ET que dijeron que ellos deciden sobre la composición del CA; quiénes lo integran y cuánto duran en funciones.

Nuevamente destacan las diferencias regionales; en algunas zonas de Oaxaca, Yucatán y Chiapas, donde los CA funcionan debido a que la participación en ellos se establece como una obligación, para que las personas tengan derecho a otros servicios prestados por las autoridades comunitarias.

Los entrevistados consideran que las alternativas existentes para aquellos estados en los que no funcionan los CA son dos: la primera es buscar que los integrantes tengan un estímulo por su participación, ya sea económico o en especie, los cuales podrían estar en función del número de sesiones o actividades en los que participan, y la segunda es que, esta figura pueda estar integrada por las mismas autoridades locales. También se podría valorar una tercera alternativa, que sería la desaparición de esta figura, y sus funciones fueran retomadas por el CCA.

Si la opción fuera otorgar un estímulo a los integrantes, lo interesante sería cómo medir la calidad de la participación en los eventos; por ejemplo, una ET comentó que la representante del CA visita todos los días la tienda, y al preguntarle sobre lo que hace durante esas vistas, la respuesta fue “sólo platicar”. El simple hecho de que estos integrantes visiten la tienda todos los días, aunque sea solo a platicar, es un avance; sin embargo, en estas visitas no serían acreedoras de un estímulo.

De algunos entrevistados se escuchó la propuesta, de que en zonas donde ya hay estructuras organizativas funcionando, como PROSPERA, debería recurrirse a ellas para que se encarguen de la contraloría social de las TC. Otros funcionarios consideraron que la mejor alternativa sería que el CA fuera integrado por las mismas autoridades locales.

Aunque cabe aclarar que en algunas localidades la principal barrera a vencer para que se instale la TC son las mismas autoridades locales, ya que, al parecer, es común que estas personas se dediquen al comercio, por lo que ven a las TC como una amenaza para sus intereses personales. Por supuesto, donde esto sucede no es factible pensar que estas autoridades podrían ejercer la contraloría social.

5.9.1.8. Consejos Comunitarios de Abasto

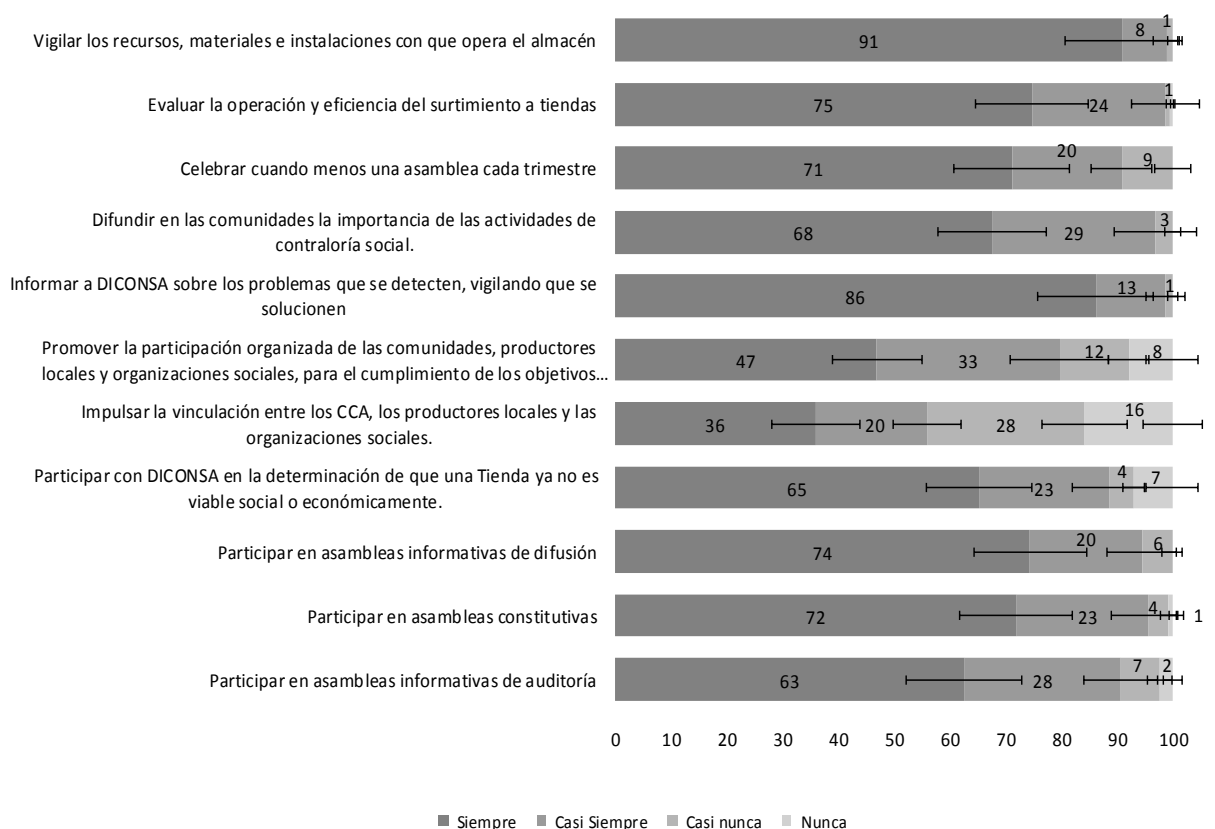
Los Consejos Comunitarios funcionan adecuadamente; se reúnen cada semana y están enterados del funcionamiento de los almacenes, así como de la problemática de las tiendas; sin embargo, su actividad se organiza dependiendo de la disponibilidad de recursos. En algunas Sucursales y Unidades Operativas, reportaron que sólo se hace una

asamblea al año, porque no cuentan con suficientes recursos para realizar todas las programadas.

En opinión de los entrevistados, las actividades que son realizadas con mayor frecuencia por los integrantes de los CCA son: vigilar los recursos, materiales e instalaciones con que opera el AD (siempre 91 por ciento), Informar a DICONSA sobre los problemas que se detecten, vigilando que se solucionen (siempre 86 por ciento); evaluar la operación y eficiencia del surtimiento a tiendas (siempre 75 por ciento).

Mientras que, las realizadas con menor frecuencia son: Impulsar la vinculación entre los CCA, los productores locales y las organizaciones sociales (siempre 36 por ciento), y Promover la participación organizada de las comunidades, productores locales y organizaciones sociales, para el cumplimiento de los objetivos del Programa (siempre 47 por ciento) (Gráfica 37.).

Gráfica 37. Actividades realizadas por los integrantes de los CCA, según los JA
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Lo observado en campo es que esta figura tiene mayor reconocimiento que el CA. Al parecer el perfil de las personas que participan en los CCA les hace mostrar mayor interés y comprender mejor el papel que tienen que desempeñar, sin ignorar también, que en este caso si reciben un estímulo, el cual asciende al 1 por ciento de las ventas del AD al que estén asignados.

Otra actividad importante que realizan los CCA es la contratación de personal comunitario de apoyo a los AR, actividad que se norma en las Bases de contratación del personal Comunitario, elaborado por los mismos Conejos Comunitarios de Abasto (Consejos Comunitarios de Abasto A.C., 2016), lo que da relevancia e importancia a sus integrantes.

Respecto al estímulo que reciben, los integrantes de CCA entrevistados consideran que no es suficiente para cubrir los gastos de traslado y alimentación requeridos para asistir a todos los eventos y reuniones para los cuales se solicita su presencia, y que en muchos casos estos gastos tienen que ser financiados con recursos de su bolsa.

También comentaron que algunas de las reuniones que celebran periódicamente, en los que se reúnen diferentes CCA para intercambiar información, no se pueden realizar de manera oportuna e incluso algunas se han cancelado definitivamente por falta de recursos.

Por otro lado, algunos funcionarios entrevistados mencionaron casos en que algunos integrantes de los CCA, conforme van adquiriendo antigüedad y experiencia, se van empoderando y comienzan a dar prioridad a intereses personales por encima de los comunitarios.

5.10. Hallazgos Proceso 9. Evaluación y monitoreo

En atención a los Programas Anuales de Evaluación definidos por el CONEVAL, la secretaría de SHCP y la Función Pública, se han realizado diversas evaluaciones del PAR:

- Evaluaciones Específicas de Desempeño 2008, 2009- 2010, 2010-2011, 2012-2013 y 2014-2015
- Evaluaciones de Consistencia y Resultados en 2007 y 2011- 2012
- Evaluación de Diseño de 2014-2015

Las cuales se han complementado con estudios realizados por iniciativa propia:

- Percepción de los beneficiarios del PAR, 2008, 2011 y 2014
- Fórmula de Enriquecimiento y/o Fortificación de Pasta para Sopa de marca propia
- Estudio sobre la estimación de la variable latente del Abasto Local Suficiente y Adecuado

De manera paralela, el área de evaluación de DICONSA integra y analiza información de la entidad para mejorar el desempeño del PAR, en dos vertientes:

- Levantamiento de precios a nivel nacional para llevar a cabo el cálculo del Margen de Ahorro de la Canasta Básica DICONSA.
- Integración de propuestas para la definición de indicadores estratégicos de DICONSA, así como el asesoramiento en otras áreas para llevarlos cabo, y
- La definición y acuerdos con otras áreas de DICONSA, para solventar las observaciones, recomendaciones y acciones de mejora derivadas de estudios y evaluaciones, revisiones de control y auditorías.

En los siguientes apartados se sintetizan algunos de los principales estudios.

Estudio de cobertura, comercialización y financiamiento del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V.

Este estudio fue realizado por la Universidad Intercultural Estado de México, en el año 2014, con el objetivo general siguiente:

... analizar la cobertura y focalización efectiva de las localidades (población) que atiende el Programa de Abasto Rural (PAR), así como analizar los modelos existentes y alternativos de comercialización y entrega de alimentos subsidiados, y los esquemas de financiamiento más adecuados para DICONSA, S.A. de C.V. que permitan atender a la población objetivo para cumplir con el fin y propósito del PAR...

Del cual se derivaron entre otras las siguientes conclusiones:

- i) ...el margen de ahorro en el precio de la leche en polvo fortificada Liconsa en 2008, era del orden de 105.8 por ciento, para fines del 2014 debía estar en el orden de 550 por ciento a 660 por ciento. Esto significa que la leche Liconsa- DICONSA ya es de cinco a seis veces más barata que las leches comerciales comparables.

- ii) El ampliar el subsidio en el precio de la leche fortificada Liconsa y la harina de maíz DICONSA, no derivaría en incrementos relevantes en su consumo, además de que la leche en polvo y la harina de maíz son productos con un gasto y consumo relativamente bajo, y los márgenes de ahorro en las versiones fortificadas que distribuye DICONSA ya son muy sustanciales, por lo que no habría incremento en el consumo derivado de disminuciones en sus precios.
- iii) De la revisión de las experiencias y estudios sobre esquemas de distribución de suplementos y complementos alimenticios en cuatro países de América Latina, se desprende que dichos productos tienen efectos e impactos positivos y relevantes en el estado nutricional de los distintos grupos de interés. Destaca el hecho de que los esquemas analizados distribuyen los alimentos fortificados de forma gratuita, ya sea a través de las unidades médicas de los sistemas públicos de salud o de instituciones de desarrollo social.

Estudio para estimar la población que se beneficia directamente con la compra de productos y/o servicios ofrecidos por las tiendas comunitarias atendidas por el PAR de abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. De C.V.

Este estudio fue elaborado por la Universidad Nacional Autónoma de México, con el objetivo de estimar la población que se beneficia directamente con la compra de productos y/o servicios ofrecidos por el PAR; así como, establecer una metodología para cuantificar el número de beneficiarios de las TC (SEDESOL/DICONSA/UNAM, 2015).

En las conclusiones de este estudio se destaca información sobre la red de abasto DICONSA, los beneficios que reciben y las características de los beneficiarios:

Sobre la red de abasto DICONSA

...la red de abasto DICONSA es la más importante del país, con 26,975 establecimientos... el PAR tiene cobertura en 24,744 localidades (12.8 por ciento del total del país), pertenecientes a 2,262 municipios de las 32 entidades federativas... el 88 por ciento de las tiendas se ubica en localidades rurales y el 8.8 por ciento son opción única de compra. La población que habita en localidades alrededor de las TC asciende a 19.9 millones de personas, de los cuales el 70 por ciento pertenecen al ámbito rural.

Beneficios recibidos por los beneficiarios

...3.3 millones de hogares usuarios de TC compran alguno de los 22 productos de la canasta básica o consumir algún servicio...a través de la red de abasto de DICONSA, se beneficia a alrededor de 12.7 millones de personas, que constituyen alrededor del 65 por ciento de la población total alrededor de las tiendas, el PAR transfiere un margen de ahorro a cerca de 3.0 millones de familias, beneficiando con ello a 11.2 millones de personas en todo el país...360 mil personas acuden a TC para obtener algún producto de la canasta básica a través de la Tarjeta Sin Hambre...con lo cual se beneficia a 1.4 millones de personas que son integrantes de hogares de los beneficiarios del PAL.

Situación de seguridad alimentaria de los beneficiarios

...13.4 por ciento de la población en localidades atendidas por el PAR, se encuentra en situación de inseguridad alimentaria: el 9 por ciento presenta un grado leve, el 2 por ciento se encuentra en una situación moderada y aproximadamente el 2 por ciento con un grado severo...de los clientes DICONSA 15 de cada 100 hogares presentan algún grado de inseguridad alimentaria; en cambio, sólo 11 de cada 100 hogares que no son clientes DICONSA tiene dicha inseguridad.

Acceso a servicios por parte de los beneficiarios

...37 por ciento de los hogares clientes DICONSA de ámbito rural no cuentan con servicios de energía eléctrica, agua potable y drenaje...de cada 10 hogares, 3 no cuentan con refrigerador y 5 con lavadora.

En suma, a partir de estos resultados se puede concluir que después de PROSPERA, el PAR-DICONSA es el PAR social y alimentario más importante del país, en términos de su cobertura y de la población que atiende. Asimismo, se puede decir que -dado el perfil de los clientes de las TC, tanto en el ámbito rural, como en el urbano-, el PAR atiende a la población con mayores carencias sociales y con menores niveles de ingreso, dentro de las localidades donde tiene presencia.

Estudio de seguimiento 2015 de la satisfacción de los beneficiarios del esquema SIN HAMBRE, atendido por DICONSA, S.A. de C.V. y de los encargados de su operación

Estudio realizado por la Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo, con el objetivo general de dar seguimiento a la satisfacción de los beneficiarios del Esquema SIN HAMBRE, atendido por DICONSA, S.A. de C.V. (DICONSA/Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo, 2015). Los principales resultados se anotan a continuación.

Respecto a la satisfacción de los beneficiarios, se calculó que para las TC el Índice de Satisfacción fue de 89.4 por ciento; para las TM de 93 por ciento y para CABES de 94 por ciento.

En cuanto a la satisfacción de los operarios, se encontró que para las TC el Índice de satisfacción fue de 89.4 por ciento, para TM de 93 por ciento, y para CABES de 94 por ciento.

En lo tocante lo relacionado con la comparación de resultados con los obtenidos en el estudio de satisfacción previamente realizado, se encontró un incremento en el Índice de Satisfacción (72 por ciento vs 85 por ciento) explicado por la diferencia de componentes incorporados en ambos estudios, en el año 2014 la satisfacción fue medida para el PAR de Apoyo Alimentario, incluyendo Esquema Efectivo y Esquema SIN HAMBRE, en tanto que en el estudio en cuestión, la satisfacción estimada fue única y exclusivamente sobre el Esquema SIN HAMBRE.

En lo concerniente a capacidad de producción para autoconsumo, en el estudio se encontró que éste se presenta en un porcentaje significativo; aproximadamente la mitad de la muestra total produce algún tipo de alimento vegetal, animal o procesado para el autoconsumo.

Finalmente, en cuanto al Impacto comercial del Esquema SIN HAMBRE sobre el comportamiento de ventas de las TC, se encontró que hay un evidente incremento en ventas cuando el apoyo es entregado. Lo cual es previsible tomando en cuenta que DICONSA es la única opción de abasto para hacer efectivo el apoyo otorgado.

Se constató que el promedio de ventas de las tiendas que participan en el ESH es 2.8 veces superior con respecto a aquellas que no lo hacían. Este comportamiento puede observarse también en el promedio de ventas a nivel nacional. De igual modo, a través de un análisis ex ante y ex-post, se observó que las unidades comerciales incluidas en la muestra incrementaron en más del doble su promedio de ventas una vez que fueron incorporadas como tiendas encargadas de operar el ESH.

Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V.

Esta evaluación se realizó en concordancia con los Términos de Referencia emitidos por el CONEVAL para la Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V. 2011-2012, en el marco del PAR Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2011.

De esta evaluación se concluyó lo siguiente:

Diseño

DICONSA, como unidad responsable, revisa y actualiza de manera permanente la problemática de abasto de productos que atiende el PAR y que es causada principalmente por la dispersión de las localidades que atiende, la carencia o deficiencias en la infraestructura de comunicación hacia dichas localidades y el bajo nivel de ingresos de sus pobladores. La información generada en el proceso de actualización del diagnóstico, que es realizado tanto de manera interna como por instancias externas, es utilizada para priorizar la ejecución de las acciones que realiza el PAR.

Aunque el PAR ha actualizado las definiciones de Población Potencial, Objetivo y Atendida de acuerdo a los lineamientos del CONEVAL, no existe congruencia entre los textos de dichas definiciones con las incluidas en las ROP vigentes, aunque esta deficiencia se presenta en general en los Programas sociales.

El logro del Propósito del PAR aporta al cumplimiento de la meta del Programa Sectorial y, consecuentemente, a los Objetivos del PND, en particular los relacionados con la reducción de la "Prevalencia de desnutrición crónica infantil de la población en condiciones de pobreza". Entre las acciones para el apoyo a una mejor nutrición de las localidades atendidas por el PAR se encuentra la inclusión en la Canasta Básica de productos enriquecidos y fortificados de marca propia a precios menores a los de las marcas comerciales, una mayor variedad de estos productos sería deseable para potenciar los resultados del PAR.

En términos generales la evaluación del diseño del PAR corresponde a la problemática que atiende y la unidad responsable de la ejecución del PAR cumple de manera altamente satisfactoria en los aspectos evaluados.

Planeación y orientación a resultados

DICONSA cuenta con planes estratégicos de mediano plazo que se revisan y actualizan, que están articulados y que tienen continuidad, entre ellos y con los documentos de planeación de corto plazo. En cada documento de planeación se establece la forma en que se proponen los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas.

Aunque debe considerarse que el cumplimiento de las metas de largo plazo está condicionado por la asignación de recursos fiscales que se hace anualmente. El PAR utiliza los resultados de los informes de evaluaciones externas de manera regular para hacer cambios en sus ROP, mejorar su gestión y resultados e identificar áreas de oportunidad. Da seguimiento, de manera regular, a los aspectos susceptibles de mejora que considera factibles, con actividades, proyectos o realizando estudios que permitan profundizar en las causas para identificar formas de atenderlas.

Cobertura y focalización

El PAR, que opera a nivel nacional, cuenta con estrategias de cobertura de mediano plazo y un ejercicio de planeación de largo plazo para atender a su población objetivo, que especifican metas anuales, congruentes con su diseño. La estrategia de largo plazo considera además de la cobertura del PAR, la dignificación de tiendas para consolidar a DICONSA como marca, el fomento a la nutrición con alimentos de calidad y de marca propia, y el crecimiento con eficiencia operativa.

Operación

El PAR cuenta con documentos que describen de manera detallada las responsabilidades, políticas, bases, lineamientos y procedimientos para su operación. Asimismo, con procedimientos y mecanismos documentados para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apertura de tiendas con formatos disponibles que corresponden a las características de su población objetivo y apegados a sus ROP. El PAR cuenta con información detallada y periódica de la operación de las tiendas en el

SIAC, por lo que podría darse seguimiento al desempeño de cada una e identificar áreas de mejora a implementar en los AR que las surten.

De acuerdo con los valores reportados en sus indicadores, el PAR avanza en el cumplimiento previsto de sus metas, que son monitoreadas de manera permanente en sistemas actualizados y confiables. El PAR cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas pertinentes y de fácil acceso al usuario.

Percepción de la población

Los instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida por el PAR corresponden a las características de los beneficiarios y tienen representatividad a nivel nacional. En ellos se identifica que las TC son percibidas por los beneficiarios con un grado de satisfacción adecuado, motivado principalmente por precios bajos en los productos básicos, abasto oportuno de los mismos, horarios de atención más amplios atención y servicio, la cercanía de la tienda y el surtido.

Medición de resultados

La utilización de los indicadores de la MIR para documentar los resultados del PAR a nivel de Fin y de Propósito es pertinente ya que, además de ser consistentes (guardan una lógica vertical con los otros niveles de indicadores), cumplen con los criterios de claridad, relevancia, economía, monitoreabilidad y aporte marginal, tienen soporte metodológico y validez. A nivel nacional o internacional no existen Programas similares al PAR, por lo que no existen información, estudios o evaluaciones de impacto con los cuales comparar sus resultados.

El PAR cuenta con una evaluación del impacto de la harina de maíz de marca propia que permite identificar hallazgos relacionados con el Fin del PAR, con las características de seguimiento de beneficiarios, resultado de la situación actual del beneficiario por la intervención del PAR y con resultados representativos. La evaluación demuestra que los niños que la consumieron se recuperaron significativamente en el peso para su edad y en el peso para su talla y que su velocidad de crecimiento se aceleró.

El PAR no cuenta con evaluaciones de impacto debido a cuestiones normativas ajenas al mismo, pero se considera necesario que la unidad responsable de su ejecución busque la realización de una evaluación de este tipo o de los efectos del PAR.

Estudio de seguimiento físico y operativo del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V.

Estudio realizado por el Instituto Nacional de Administración Pública A.C., en el año 2015 (DICONSA/INAP, 2015), con el objetivo general:

Realizar las acciones de seguimiento físico y operativo al Programa de Abasto Rural para verificar que la operación de las TC se efectúe según lo estipulado en sus ROP para el ejercicio fiscal 2015, así como conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios y encargados de las tiendas y verificar las condiciones en la que se encuentran las tiendas.

Algunos de los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- 1) En 83 por ciento de tiendas, los precios de los productos que se comercializan están a la vista de los clientes (etiquetas, preciado, etcétera),
- 2) En 14 por ciento de localidades, la tienda comunitaria es única opción fija de abasto,
- 3) En promedio, el grado de disponibilidad de los 22 productos de la canasta básica es del 78 por ciento,
- 4) Los servicios adicionales al abasto ofrecidos por la tienda comunitaria y con el mayor número de menciones son: leche Liconsa, agua purificada, pago del PAR Prospera, aceptación de las tarjetas Sin Hambre, venta de percederos, panadería, papelería, telefonía y cobro de energía eléctrica. Los servicios en los que más se interesarían las localidades son: terminales punto de venta con opción de pagos de servicios (agua, energía eléctrica y recargas telefónicas), papelería, copias, caseta telefónica, y entrega de subsidios federales (Prospera, 60 y más),
- 5) El 58 por ciento de las tiendas comunitarias tienen un horario de atención de más de 11 horas al día y 32 por ciento abren entre 8 y 11 horas diarias. Asimismo, 64 por ciento de tiendas abre 7 días de la semana, 34 por ciento lo hace 6 días y sólo el 2 por ciento atiende entre 1 y 5 días a la semana,
- 6) El porcentaje de tiendas comunitarias con mobiliario y equipo en buen estado son: 88 por ciento con báscula, 93 por ciento con estantes, 69 por ciento con mostrador, 19 por ciento con vitrina y el 63 por ciento con refrigerador, 80 por ciento de las tiendas no cuenta con vitrina, 33 por ciento no tiene refrigerador y 26 por ciento no tiene mostrador. En promedio, en el 79 por ciento de las tiendas, los encargados y comités de abasto son

dueños de los estantes, básculas, mostradores y vitrinas. En el caso de refrigeradores el 42 por ciento pertenece principalmente a proveedores de refresco.

7). El 84 por ciento de encargados de tienda han recibido al menos 1 capacitación durante el 2015, en temas que se han centrado en administración, atención a clientes, acomodo de mercancías e inventarios.

8) El 95 por ciento de encargados de tienda manifestó estar satisfecho con sus funciones y el 95 por ciento de ellos considera que la tienda comunitaria es muy importante para la población de las localidades donde está presente. El 84 por ciento de los encargados están satisfechos con el surtimiento que le da DICONSA y el 69 por ciento con los precios de los productos que DICONSA le surte.

Y finalmente:

9) 96 por ciento de entrevistados consideró que las tiendas comunitarias son muy importantes para la población de la localidad y el 82 por ciento señaló que dichas tiendas están bien surtidas; los beneficiarios se sienten satisfechos: 85 por ciento con el surtido, variedad y calidad de los productos que encuentran en las TC; 94 por ciento con la atención del encargado; y 89 por ciento con precios de los productos.

10) Las razones principales de la compra son: 68 por ciento por los precios bajos que les permite ahorrar y en un 25 por ciento por la cercanía de la tienda. El precio es el factor determinante para hacer compras en las TC (57 por ciento).

Sobre el tema de evaluación, en el PIMP, dice que el PAR de DICONSA es evaluado periódicamente por distintas entidades y sobre el mismo también se han encomendado estudios que han arrojado en términos generales los siguientes hallazgos y recomendaciones:

Focalización: Se requiere mejorar los esfuerzos para asegurar que la oferta de productos llegue a la población elegible bajo las ROP vigentes y que se incremente la cobertura del Programa de Abasto Rural siguiendo una planeación estratégica en la apertura de tiendas (fijas y móviles).

Impacto del ahorro transmitido: Si bien se alcanza un diferencial de precios superior al 15 por ciento en los productos de la canasta básica ofertados entre las tiendas del PAR

respecto a los de las privadas locales, no se conoce cómo impacta este ahorro en el gasto total que realizan las familias beneficiarias.

Aceptabilidad de productos. Cómo hacer más atractivos los productos enriquecidos que se comercializan en las tiendas comunitarias DICONSA.

Evaluación: El PAR requiere desarrollar una agenda de evaluación comprehensiva de forma coordinada con los Programas alimentarios y de formación de capacidades que permita potenciar el logro de los mismos.

Estudio sobre la estimación de la variable latente del Abasto Local Suficiente y Adecuado

Laboratorio de Análisis Económico y Social, A. C., en el año 2016 (DICONSA/Laboratorio de Análisis Económico y Social A.C., 2016), con el siguiente objetivo: Desarrollar una metodología para la estimación de la variable latente de Abasto Local Suficiente y Adecuado, a partir de la información disponible, por tipos de localidades rural y urbana, que refleje y categorice la problemática de abasto en cada contexto, y funcione como instrumento de focalización, al igual que los criterios de tamaño de la población y grado de marginación, de acuerdo con las ROP vigentes.

El cual permitió agrupar las localidades en 5 según su índice de Abasto:

- Muy bajo: muy baja evidencia estadística de abasto de los 23 productos de la canasta básica DICONSA, por lo que estas localidades requieren de atención prioritaria;
- Bajo: baja evidencia estadística de abasto de los 23 productos de la canasta básica DICONSA, que es indicador de un abasto insuficiente e inadecuado;
- Moderado: moderada evidencia estadística de abasto de los 23 productos de la canasta básica DICONSA, que puede indicar un nivel aceptable de abasto suficiente y adecuado;
- Alto: alta evidencia estadística de abasto de los 23 productos de la canasta básica DICONSA, que puede indicar un abasto suficiente y adecuado en términos relativos;
- Muy alto: muy alta evidencia estadística de abasto de los 23 productos de la canasta básica DICONSA, con potencial para cubrir el abasto de poblaciones cercanas

mediante un análisis de clúster se obtuvieron 5 grupos de localidades, para cada tipo de índice compuesto, que definen el grado de la variable latente del Abasto Local Suficiente y Adecuado.

Este estudio permitió establecer criterios para identificar las localidades que requieren de atención prioritaria por parte del PAR.

Diagnóstico del Programa de Abasto Rural

Documento elaborado por SEDESOL con el fin de atender los ASM, mecanismo 2012-2013 (SEDESOL, 2014). El objetivo fue brindar información útil para una mejor comprensión de los principales retos que deben enfrentarse para desarrollar políticas públicas dirigidas a fortalecer el acceso a los alimentos de los mexicanos, en las localidades más marginadas del país.

En el cual se concluye que hay una asociación entre el grado de marginación y la carencia de alimentos; ya que mayores niveles de marginación mayor es proporción de personas con ingresos insuficientes para adquirir la canasta básica alimentaria. También se encontró una relación entre las condiciones de aislamiento, asociadas a los territorios más marginados, lo que puede sugerir mayor desabasto de alimentos al encontrarse desvinculados de los canales de producción y distribución de alimentos; y que a pesar de que las localidades entre 2500 y 14,999 habitantes no son consideradas rurales, sus características y formas de vida no son muy distintas. De esta forma la población enfrenta problemas similares para tener acceso económico a los alimentos, para alcanzar un adecuado estado nutricio y de salud.

6. Capítulo. TM. Hallazgos y resultados para tiendas Móviles DICONSA en localidades y zonas urbanas

Las TM tienen un fuerte impacto social pues llevan el abasto a localidades que no tienen acceso suficiente y oportuno a los productos básicos. DICONSA tiene presencia en 5,980 localidades a través de la TM, de las cuales 129 son en ZU, que representan únicamente 2.15 por ciento del total.

No es posible identificar particularidades de la operación de las TM en ZU, con respecto a las ZR; lo que se define en la operación son rutas de servicio independientemente del tipo de localidad que se visite. La propia distribución geográfica de las localidades objetivo - sobre todo sin cobertura- no permite establecer rutas específicas para ZU por lo que el análisis subsecuente se realizará de forma indistinta, refiriéndose al servicio de TM a localidades objetivo rurales y urbanas del PAR.

A pesar de que el evaluador considera que la operación de las TM no se encuentra suficientemente normada, 90 por ciento de JA entrevistados dijo que se cuenta con la normativa correspondiente, un 10 por ciento dijo que esta normativa no existe. Respecto a si ésta es adecuada, la respuesta fue que siempre y casi siempre (72 y 24 por ciento, respectivamente); solamente 5 por ciento dijo que la normativa casi nunca es adecuada.

Respecto a la pertinencia de las TM, 92 por ciento de JA entrevistados respondió afirmativamente; mientras que 8 por ciento dijo que su operación no es pertinente. Sin embargo, 90 por ciento de estos actores consideró que los recursos DICONSA que se requieren para operar la TM no podrían ser destinados a otro uso mejor para cumplir con los objetivos del PAR.

La opinión está un tanto más dividida en cuanto a la pertinencia de las TM en ZU; ya que, 37 por ciento de JA entrevistados consideró que sí; mientras que 63 por ciento no estuvo de acuerdo en que éstas sean pertinentes.

La conclusión es que las TM son un componente importante del PAR, cuya justificación es su contribución al logro de los objetivos sociales de éste; motivo por el cual debe reconocerse formalmente como un componente del mismo. Debe promoverse el uso eficiente de las tiendas móviles para aprovechar personal y equipo; emplearlas para la atención de localidades objetivo no atendidas, donde no es posible abrir TC.

6.1. TM. Hallazgos Proceso 1. Planeación

Planeación

La planeación para la operación de las TM se encuentra incluida dentro de la planeación general del Programa de Abasto Rural, misma que se ejecuta bajo los lineamientos establecidos en el manual de Políticas y Procedimientos del Almacén. A través de estas tiendas se debería complementar el cumplimiento de los objetivos social y económico del PAR, coadyuvando con su funcionamiento, al cumplimiento de la misión, visión, fin, objetivos, metas, indicadores de seguimiento y con las principales actividades. Sin embargo, se permitió que la operación de las TM quedara a discreción de los JA y de los Operadores. Así el uso y la intensidad de su operación fluctuó desde no funcionar un solo día, hasta funcionar 6 días a la semana, según lo reportado por estos actores.

Las rutas de las TM se incluyen en el plan de trabajo del AD, como parte de las acciones para cubrir la poligonal de servicio, y se integran con objetivos específicos de cobertura para ofrecer el servicio de abasto a localidades sin tienda fija o requerida por otros programas y su desempeño se evalúa con un solo indicador en la MIR: número de localidades objetivo sin tienda fija que son atendidas con tienda móvil más el número de localidades objetivo con tienda fija que son atendidas con tienda móvil. El problema del indicador es que le da igual valor a una localidad objetivo sin tienda fija que a una con tienda fija, lo que facilita el cumplimiento de la meta atendiendo a más localidades objetivo con tienda que son las que generalmente presentan menor costo de abasto y menor dificultad, en detrimento de las que no tienen tienda fija.

Asimismo, se detectó que particularmente en los últimos dos años, se intensificó el uso de las TM para cubrir la operación de los PES, dejando de lado la operación del PAR (pues comúnmente se suspendían las rutas de servicio con localidades objetivo sin tienda), dado que la atención de dichos programas se privilegió por las exigencias de tiempos y compromisos específicos. Asimismo, no fue poco frecuente que el equipo se destinara a cumplir otras tareas del AD como son el abasto y ventas esporádicas en eventos convocados por alguno de los tres niveles de gobierno.

Esto se vio incentivado por razones presupuestarias de los AR. Si bien, no se tiene estimada la relación beneficio/costo de las TM, la apreciación de la mayoría de los JA y

OTM es que éstas generan mayores costos que ingresos, pues cuesta demasiado operarlas (especialmente en localidades objetivo rurales, más aisladas). Señalan que cada salida de la TM requiere de una alta inversión en combustible, sueldo del operador, viáticos, mantenimiento del vehículo y peajes, que no se ve compensada con el monto de ventas generado, con lo que se afecta el equilibrio presupuestal exigido al AR.

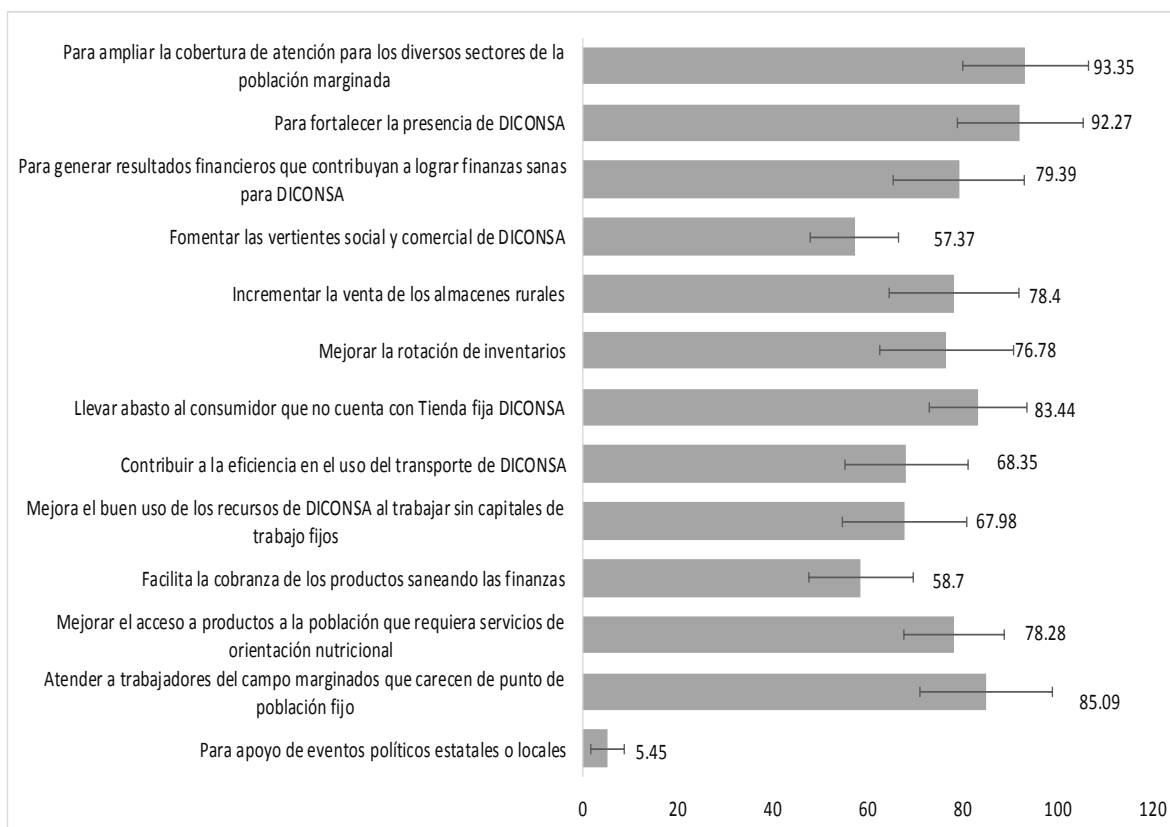
Por lo anterior, los JA no ven demasiados incentivos para operarlas y atender a las localidades objetivo sin tienda. Durante el trabajo de campo de la evaluación (entre enero y marzo de 2018) se observó que un número importante de TM no están operando como tales, a pesar de estar en condiciones de hacerlo. Esto, a pesar de su elevado potencial para incidir sobre la cobertura del Programa sobre todo en las localidades objetivo más pobres.

En trabajo de campo se encontró que para planear las rutas de atención a las comunidades, el JA y el OTM toman primeramente en consideración que deben ampliar la cobertura de atención para los diversos sectores de la población marginada y que la llegada de la tienda a las diferentes localidades fortalece la presencia de DICONSA, por último toman en cuenta que la importancia en esta planeación es llevar abasto al consumidor que no tiene acceso a una TC y mejorar el acceso a productos a la población que requiera servicios de orientación nutricional (Gráfica 38).

Por lo anterior, se puede concluir que la operación de las TM no está precedida de un proceso de planeación por lo que su uso o funcionamiento se basa en el criterio del JA y el OTM, para resolver la problemática con un enfoque de corto plazo, sin atender el objeto social para el cual deberían ser destinadas que es ampliar la cobertura de las localidades objetivo.

Se considera que las TM deben mantenerse operando con el objetivo de incrementar la cobertura del Programa y porque mantienen su esencia social, ya que con ellas se puede acceder a la población más necesitada.

Gráfica 38. Criterios para la planeación de rutas de servicio de la TM, según el OTM
 (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En los sistemas de reporte de la planeación realizada, en los cuales encuadra las TM, se encontró que la actividad más relevante es reportar el desempeño del Programa con base a indicadores comprometidos en la MIR o en el PAT, para reportar a la SHCP, se encontró que el indicador formado por la suma de los indicadores para Atención a localidades objetivo por TM:

(Número de localidades objetivo atendidas por tienda móvil DICONSA, que no son atendidas con TC en el periodo) + (Número de localidades objetivo atendidas por tienda móvil DICONSA que son atendidas simultáneamente por TC en el periodo)

No genera información suficiente y confiable del desempeño de la TM; ya que le da el mismo valor a la atención de una localidad objetivo atendida ya con TC que a una no atendida. Por lo anterior, se recomienda que se replantee el indicador a parámetros que den más idea de que se está priorizando la aplicación del presupuesto en la atención de

localidades objetivo sin atención de tienda fija, con carencia de abasto, en ubicaciones geográficas de difícil acceso; sobre la atención a localidades, donde ya existe una tienda comunitaria:

El documento Visión Estratégica de la Gerencia de Planeación (2015), dice que se tienen identificadas 1,698 localidades, que son atendidas por TC y TM, de las cuales 538 no son localidades objetivo.

Otro de los aspectos importantes para reorientar este indicador y en sí el trabajo de las TM es que éstas deben atender prioritariamente el objeto social de DICONSA que son las localidades estratégicas en zonas rurales, ya que en ZU ofrecen el servicio a quienes tienen otras opciones de abasto.

Los indicadores incluidos en el PAT 2016, que se usan para formar el indicador del cierre de cuenta pública, deben ser replanteados y redactados de tal manera que se pueda medir la verdadera contribución de la TM al objeto social del PAR, que es para lo que fueron pensadas en primera instancia.

En cuanto al ejercicio de planeación que se realiza cada año en los AR, se encontró que las rutas y ventas de las TM se incluyen en los PAT de cada AR. En opinión del evaluador esta actividad si bien se engloba en planeación, más específicamente corresponde a programación, ya que el mecanismo consiste básicamente en decir, con base en el comportamiento histórico, cuáles son las ventas esperadas, derivadas de la atención de las rutas.

Presupuestación

No hay una partida específica para la operación de las tiendas móviles o para el incremento de la flota vehicular destinada a este uso. Por lo que no se realizan estimaciones formales sobre la rentabilidad de las TM. En muchas regiones se considera que éstas trabajan con pérdidas; ya que, el costo de llevar los productos, sobre todo a localidades remotas y/o pequeñas, rebasa el ingreso generado de las ventas; a pesar de lo cual el sentir general es que se deben mantener, porque mantienen la esencia del programa ya que con ellas se puede llegar a la población más marginada. Además, éstas podrían jugar un papel clave al aplicar un programa de depuración a fondo de las TC que no están funcionando adecuadamente.

Aunque, en OC se considera que las tiendas móviles son rentables para DICONSA en la forma en que están operando actualmente -atendiendo localidades con acceso relativamente sencillo-, ya que permiten movilizar producto muy fácilmente con lo que facilitan la rotación de inventarios, además de que no requieren de CT y generan ingresos diarios.

Indicadores

6.1.1.1. Indicadores de tienda móvil

Indicador. Atención a localidades objetivo por Tienda Móvil.

La meta aprobada en el año 2017 para el indicador que evalúa el desempeño de la tienda móvil fue de atender 2,000 localidades en el año, cada una de las cuales deberían haber sido visitadas al menos 6 veces al año; el resultado alcanzado fue de 2,629 localidades, con lo que se superó el indicador en un 31 por ciento. Sin embargo, cubrir 2,629 localidades con las 300 tiendas móviles disponibles, significa que en promedio cada una atendió 8.7 localidades (es decir, realizando sólo 54 visitas al año por cada TM se pudo cumplir la meta). Sin embargo, de acuerdo con el Manual de Políticas y Procedimientos del Almacén DICONSA, cada tienda móvil debería atender al menos 4 localidades diarias, por lo que cada TM podría atender, con los mismos criterios del indicador, 160 localidades al año, por lo que la meta cumplida requeriría emplear únicamente 17 tiendas móviles de las 300 disponibles (6 por ciento de la capacidad instalada).

Otro aspecto a considerar de este indicador, es que más de la mitad de las 2,629 localidades atendidas en el cumplimiento de las metas, fueron localidades que ya cuentan con tienda fija, por lo que seguramente se relacionan con la operación de los PES o de eventos organizados por alguno o algunos de los tres niveles de gobierno.

Con el total de TM disponibles operando, visitando 2 veces al mes las localidades atendidas, se podría dar cobertura a aproximadamente 12,000 localidades objetivo al año, para incrementar la cobertura total del programa a prácticamente el 100 por ciento.

En otra opción intermedia de operación, totalmente factible y estimada con base en la opinión de los JA y los OTM, con 3 localidades visitadas por día, considerando que la TM opere al 60 por ciento del tiempo disponible (3 días a la semana), que las localidades se visiten dos veces por mes, con las 300 TM disponibles se podría alcanzar la cobertura de

más de 5,400 localidades objetivo; es decir, se podría incrementar la cobertura total del Programa en casi 35 por ciento. Con esto, las tiendas móviles también podrían disponer del 40 por ciento del tiempo restante para desarrollar otro tipo de actividades como las que actualmente realizan.

Esto sugiere que el indicador fija metas muy laxas, con efectos indeseables sobre los objetivos sociales del PAR, pero explicables en cuanto a los objetivos económicos del propio programa.

No se debe dejar de señalar que la operación de las TM se ha vuelto cada vez más compleja, debido a la inseguridad, al cierre de caminos y a la escasa colaboración de las comunidades, pero sobre todo por los elevados costos de operación que representan.

6.2. TM. Hallazgos Proceso 2. Difusión

Para describir los hallazgos del proceso de difusión se requiere, antes que nada, mencionar que para las TM la difusión se puede dividir en dos clases: la primera, en la difusión enfocada en promover el PAR, y la segunda, en la orientada a promover los productos DICONSA y las ventas de la TM; si bien; esta última podría desarrollarse en el proceso de funcionamiento de las TM, por la similitud del tema se trata en este apartado.

TM. Difusión del PAR

Las TM son utilizadas como medio de difusión del PAR, ya que en ocasiones éstas son enviadas a las localidades con el fin de desarrollar mercados.

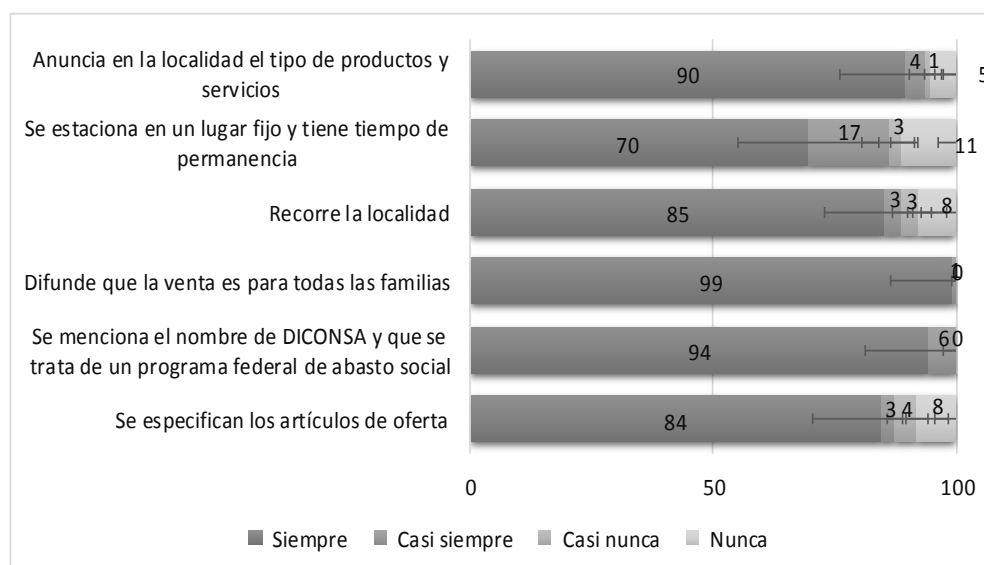
La mayoría de JA entrevistados (68 por ciento siempre y 26 por ciento casi siempre) opinaron que es importante que una TM se introduzca como avanzada para la apertura de las TC en nuevas localidades objetivo. Mediante la TM es posible estimar el grado de éxito de la potencial apertura de la tienda fija, en cuanto al consumo (ventas) y mezcla de productos que se demandará, así como el grado de interés de la comunidad por recibir el servicio. También con fines de difusión, se tienen convenios solidarios con las autoridades municipales o locales para la difusión en escuelas, clínicas y otros lugares de confluencia de las TM; en opinión de los JA la frecuencia de la existencia de estos convenios es de siempre (40 por ciento) y casi siempre (23 por ciento); aunque una proporción importante de estos actores considera que nunca (26 por ciento) y casi nunca (11 por ciento) existe

este tipo de convenios. Asimismo, los logos y todo el material informativo deben venir de la Coordinación de Comunicación Social, quien con oportunidad debe dar a conocer los colores institucionales a los AR, para que ellos requieran las necesidades de pintura, en los colores necesarios y todo el material complementario.

TM. Difusión de bienes a comercializar

Para la difusión focalizada, que se realiza en cada localidad para dar a conocer a la comunidad el servicio que presta la TM, las actividades que se realizan y la información que se proporciona con apoyo de perifoneo, citadas con mayor frecuencia por los OTM, son las siguientes: mencionar que todas las familias tienen acceso a los productos vendidos por la TM (99 por ciento siempre), mencionar el nombre de DICONSA y que éste es un programa federal de abasto social (94 por ciento siempre), anunciar el tipo de productos y servicios ofrecidos (90 por ciento siempre), y en su caso, se especifican los productos en oferta (84 por ciento siempre). Para lo anterior la TM recorre la localidad (85 por ciento) y/o se estaciona en un lugar fijo (70 por ciento siempre y 17 por ciento casi siempre), en el cual tiene un tiempo determinado de permanencia (Gráfica 39.).

Gráfica 39. Actividades que se realizan para difundir el servicio prestado por las TM (Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

La decisión de recorrer la localidad o de estacionarse en un lugar fijo es tomada por el OTM, dependiendo de la respuesta de la comunidad. Cuando la TM se estaciona en un lugar fijo, generalmente es porque así fue acordado con las autoridades locales, también es frecuente que se haga así en localidades pequeñas. En localidades más grandes, la estrategia de recorrer la localidad, realizando múltiples paradas, según se lo soliciten, es la mejor alternativa.

La difusión de las TM, en el ámbito nacional y estatal, es poco frecuente. Las estrategias que se siguen para difundir el servicio prestado en las localidades y atraer a los clientes potenciales hasta ahora ha demostrado ser efectiva.

6.3. TM. Hallazgos Proceso 3. Solicitud de apoyos

Para la puesta en marcha de una TM no hay una solicitud como tal, por lo que este proceso no aplica para TM. Sin embargo, hay algunas actividades que se relacionan directa o indirectamente con este proceso, que pueden ser mencionadas.

Para que una TM visite una localidad, según los funcionarios entrevistados, cuando es el caso de que hay una localidad interesada en ser atendida por una TM, se hace una solicitud, mediante un oficio elaborado en formato libre. Esta situación no es muy común, por lo que no hay normativa que regule este proceso.

La firma de convenios solidarios con autoridades locales, también podría hacer las veces de solicitud; aunque éstos también son poco comunes. La mayoría de JA entrevistados (49 por ciento) dice que estos convenios no se han firmado. Las opiniones están divididas; ya que 47 por ciento dice que, si se han firmado, el resto definitivamente no sabe.

Respecto a la relevancia de estos convenios, en opinión de los JA entrevistados siempre (63 por ciento) y casi siempre (19 por ciento) son importantes; aunque 10 y 8 por ciento consideraron que nunca y casi nunca, respectivamente, son importantes.

En opinión del OTM, en sus rutas de servicio incluyen localidades en las que se han firmado convenios solidarios con las autoridades, en 57 por ciento de los casos, 36 por ciento dijeron que no hay convenios y 6 por ciento dijo que no sabe.

Los entrevistados consideran que, si no se firma convenios solidarios, por lo menos se debe formalizar la atención con TM en localidades atendidas, para garantizar que se

cuenta con las condiciones para brindar el servicio y para garantizar la seguridad de la TM; así como para evitar conflictos con los comerciantes locales.

Aunque en general, las TM atienden ZR, la atención de ZU es inevitable, aunque eventual, mediante la asistencia y atención de eventos de SEDESOL u otras instituciones.

La solicitud de servicio de la TM no se encuentra adecuadamente reglamentada, ni para la atención de localidades ni para la atención de programas o eventos especiales. De hecho, estas últimas actividades distraen la atención del objetivo social del PAR, por lo que se considera necesario incluir esta actividad en la normativa.

6.4. TM. Hallazgos Proceso 4. Selección de localidades

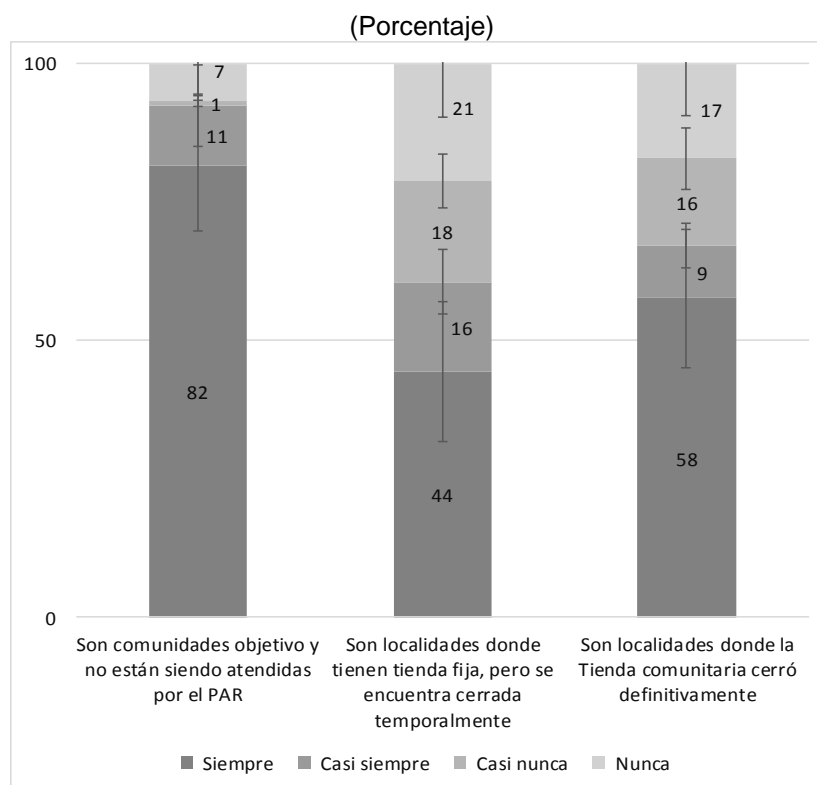
De acuerdo con los JA entrevistados, para la conformación de las rutas de servicio de las TM en localidades objetivo, se consideran únicamente localidades en el radio de acción del AD, Lo prioritario es visitar aquellas localidades objetivo donde exista mayor potencial de venta y que reúnan las características especificadas en la normativa.

Aunque también se incluyen localidades en las que se desea ampliar la cobertura, para lo cual las TM son enviadas para determinar si esto es viable o no.

La mayor parte de OTM (96 por ciento) dicen que sabe fue como definida la poligonal de servicio; mencionando con mayor frecuencia: que son comunidades objetivo y no están siendo atendidas por el PAR (82 por ciento); son localidades donde tienen TC, pero se encuentra cerrada temporalmente (44 por ciento), Son localidades donde la TC cerró definitivamente (58 por ciento), entre otras mencionadas con menor frecuencia (Gráfica 40.).

En general, las TM atienden ZR, pero la atención de ZU es inevitable, aunque eventual, mediante la asistencia y atención de eventos de SEDESOL u otras instituciones y por la participación en la gestión de Programas Especiales. Asimismo, la atención de las TM a comunidades ubicadas en ZU, también es relevante cuando hay problemas de abasto como es en el caso de las colonias de trabajadores de reciente creación.

Gráfica 40. Criterios para definir localidades en la poligonal de servicio; OTM



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Incluso, en algunas Sucursales dijeron que se tienen zonas altamente pobladas y marginadas en las cuales la atención por medio de TM es viable debido a la existencia de vías de comunicación. Por ejemplo, en el Bajío los funcionarios entrevistados propusieron que una buena estrategia sería que las TM atendieran las zonas donde operan las maquiladoras (casi todas urbanas o semiurbanas), para lo cual se requeriría que contaran con sistema de pago electrónico de tarjetas de despensa, de crédito o de débito, ya que es el principal medio de pago de estas fuentes de empleo.

La realidad es que, en la actualidad realmente no se pueden identificar los lugares en los que las TM realizan las ventas, qué lugares visitan y el tiempo de duración de la visita. Los operadores de las mismas, no reportan todas las actividades que realizan y no hay modo de corroborar lo que reportan. Este problema se podría solucionar como ya se comentó previamente, poniéndole chip de GPS a la Handheld que portan los operadores, o bien, migrando a la opción de teléfonos celulares que tiene un costo más bajo.

6.5. TM. Hallazgos Proceso 5. Producción de los apoyos

Como ya se dijo, la equivalencia de este proceso se encontró en la compra venta de bienes a comercializar, proceso que se lleva a cabo en OC, sin diferenciar si éstos van a ser vendidos en TC o en TM, por lo que no procede un análisis particular para este tipo de tiendas.

6.6. TM. Hallazgo Proceso 6. Distribución de apoyos

Equipo usado como TM

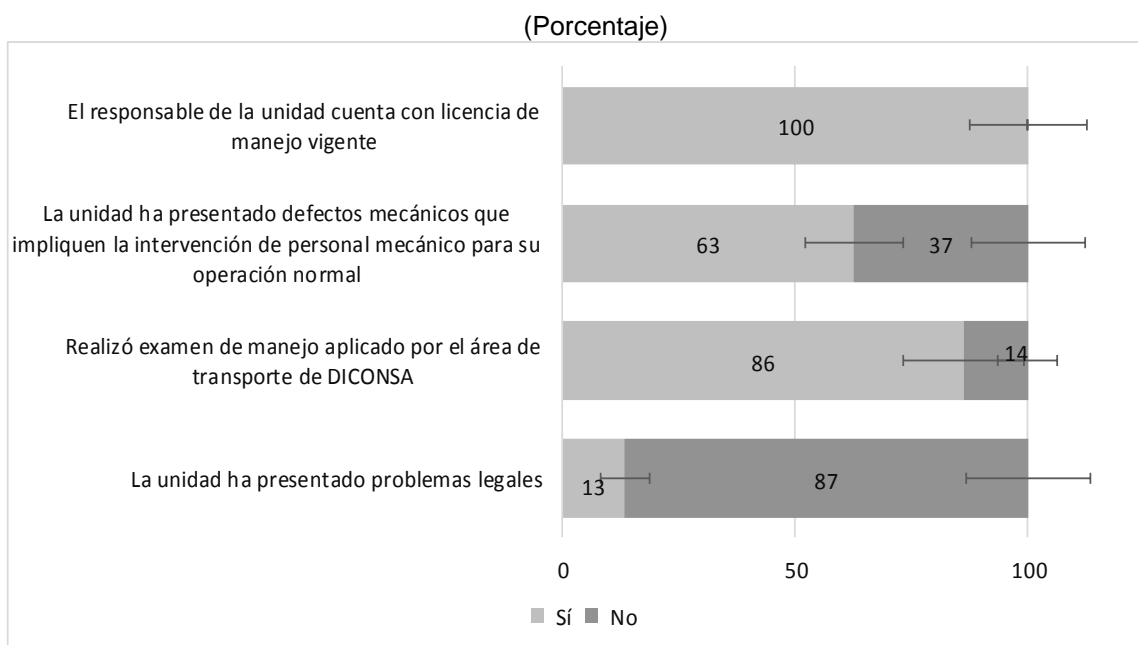
Un porcentaje importante de tiendas móviles está fuera de operación por diversos motivos como falta de mantenimiento, falta de seguros o falta de personal; otro tanto no está funcionando como tal, a pesar de que se tiene disponible el equipo. Muchas de ellas están siendo ocupadas como vehículos solo de surtimiento.

En opinión de los JA, el 68 por ciento de las TM están operando como tal; el restante dice que opera como vehículo de distribución o de surtimiento del AD (28 por ciento). Al preguntarles sobre su funcionalidad, los entrevistados respondieron que el equipo asignado para funcionar como TM se encuentra en condiciones para operar como tal (72 por ciento), el resto dice que las TM no cumplen con estas condiciones. La principal razón mencionada para que no estén operando son las fallas mecánicas (80 por ciento). Otra razón mencionada con menor frecuencia (10 por ciento) es que en el AD no se requiere de TM.

Al preguntarle a los OTM sobre la funcionalidad del equipo bajo su resguardo, se encontró que en la mayoría de casos (63 por ciento), éste ha presentado fallas mecánicas que requieran la intervención de personal mecánico para su solución y que con menor frecuencia (13 por ciento) ha presentado problemas legales o de seguro (Gráfica 41.).

Abundando sobre la funcionalidad de las TM, los entrevistados añadieron que éstas, por lo general no se encuentran en condiciones óptimas debido a que muchas de ellas han sufrido daños derivados de la atención a localidades con accesos difíciles y a que han sido usadas como vehículos de surtimiento, por las cargas de trabajo que se tuvieron durante la participación de DICONSA en programas especiales.

Gráfica 41. Funcionalidad de las tiendas TM



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En cuanto a su funcionalidad comentaron que desde hace 5 años que se adquirió la mayor parte de los vehículos utilizados como TM, ya no ha habido compra de unidades nuevas y que su mantenimiento es un proceso complicado ya que su autorización depende de OC; por lo que hay un número importante de TM que están fuera de operación por falta de mantenimiento y/ o necesidad de reparaciones.

Entre las mejoras que requieren las TM para potenciar su funcionalidad, los entrevistados mencionaron la instalación de terminales punto de venta y servicio de GPS, con lo cual podrían atenderse zonas en donde se ubican importantes fuentes de empleo, para la atención a jornaleros, empleados y obreros, que no disponen de mucho tiempo, ni dinero, para abastecerse de productos en establecimientos comerciales privados. Además, se mejoraría su operación, al poder evidenciar las localidades visitadas y la cobertura del PAR.

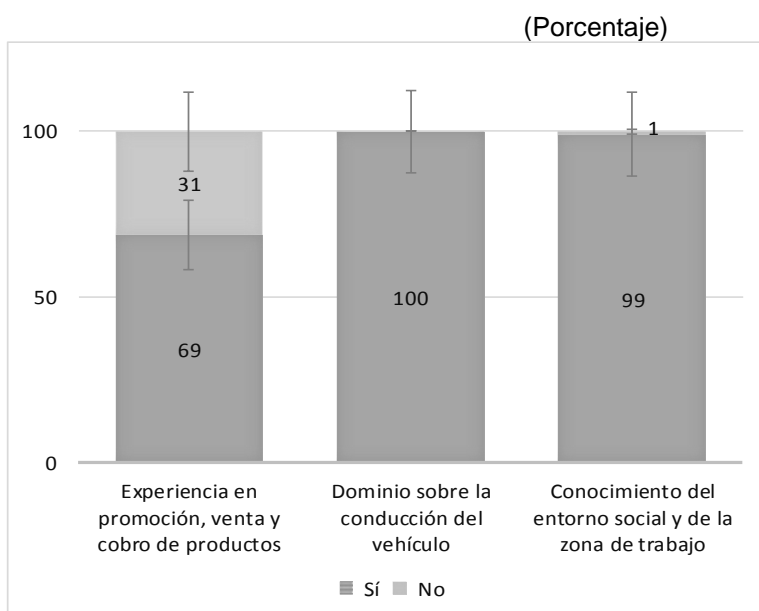
La importancia que se le da a las TM difiere por regiones, encontrando que en algunas es un recurso preciado para el cumplimiento del objetivo social del PAR y en otras se consideran improcedentes por el alto gasto de operación que requieren; por lo que se considera necesario redistribuir en el ámbito nacional, los recursos destinados a tiendas móviles (camiones, equipos, y en la medida de lo posible personal), de tal modo que estos

se ubiquen en donde se necesitan, orientándolos a aquellas zonas donde se tengan menores niveles de cobertura del PAR.

Operador de tiendas móviles

6.6.1.1.1. Respecto al perfil de los OTM, con base en la opinión de estos actores, se encontró que en todos los casos se les requirió dominio en la conducción del vehículo (100 por ciento), conocimiento del entorno social y de la zona de trabajo (99 por ciento) y experiencia en promoción, venta y cobro de productos (69 por ciento) (Gráfica 42.).

Gráfica 42. Requerimientos solicitados a los interesados en operar TM



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

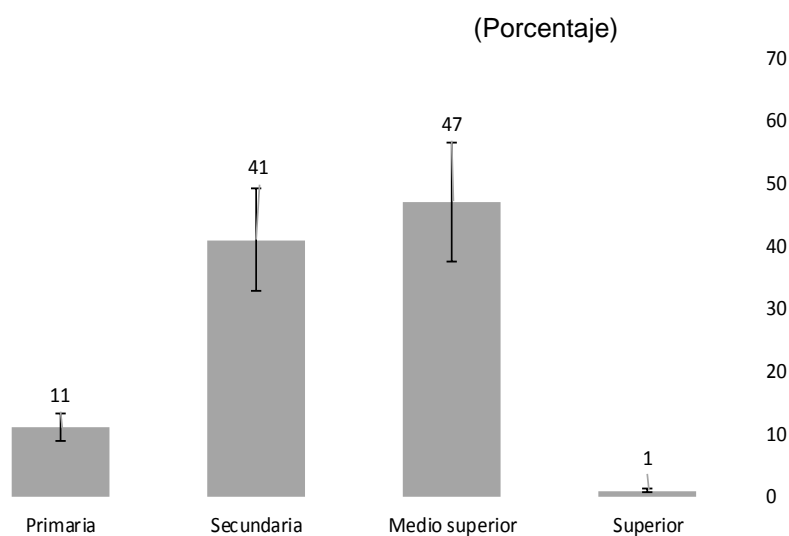
En cuanto a la escolaridad de estos actores se encontró que la mayoría tiene estudios de preparatoria (47 por ciento) o de secundaria (41 por ciento) (Gráfica 43). La proporción de estos actores que sólo cuenta con primaria es mínima (11 por ciento).

El perfil del OTM es considerado por los entrevistados como un factor determinante en el éxito de las TM, y opinan que este debe ser mejorado; ya que lo que se requiere es un vendedor que sepa manejar un vehículo y no un chofer que intente vender.

En general, la carga de trabajo de estos actores se estima considerando la atención de 5 a 8 localidades por día, estimando una estancia de 40 minutos en cada una de ellas. La

normativa establece cuatro como mínimo, por lo que el número de localidades atendidas diariamente se da en apego a la normativa.

Gráfica 43. Escolaridad de los OTM



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

6.7. TM. Hallazgos Proceso 7. Entrega de apoyos

Para la entrega de apoyos, a través de TC, se decidió que la equivalencia de procesos se daba con los procesos de apertura, operación y cierre de éstas. En el caso de las TM, no hay equivalencia en estos procesos; ya que no hay una apertura ni un cierre de TM como tal.

La puesta en marcha de las TM, es una decisión que en un inicio fue tomada en OC, como una estrategia para apoyar la CNCH, actualmente la decisión de si se utiliza como tal, se destina a otros usos, o simplemente no se usa, es tomada por el JA. En la normativa no se mencionan estos procesos, por lo que actualmente se realizan de manera discrecional.

Atención a las localidades

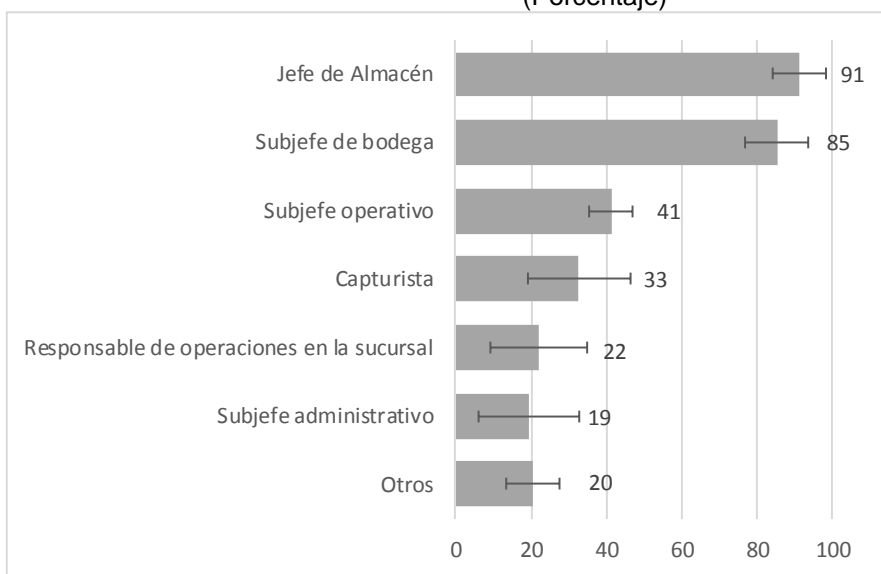
Una parte de los funcionarios entrevistados manifestaron que cuando hay una localidad interesada en ser atendida por una TM, la solicitud se hace simplemente mediante oficio, elaborado en formato libre.

6.7.1.1. Definición de ruta de servicio

Respecto a la definición de rutas de servicio, los OTM dijeron que esta actividad es realizada con mayor frecuencia por el JA (91 por ciento), y el Subjefe de Bodega (85 por ciento) (Gráfica 44.).

Fuera del cuestionario, los entrevistados dijeron que generalmente la definición de esta ruta es propuesta por el OTM y aprobada por el JA. Esta se selecciona a prueba y error. Los OTM acuden a las localidades para ver si la comunidad muestra interés, hacen la visita en varias ocasiones, y si el resultado se refleja en ventas, entonces la proponen para su inclusión formal en la ruta; caso contrario dejan de visitarla.

Gráfica 44. Responsable de la definición de rutas de servicio de las TM, en opinión del OTM
(Porcentaje)

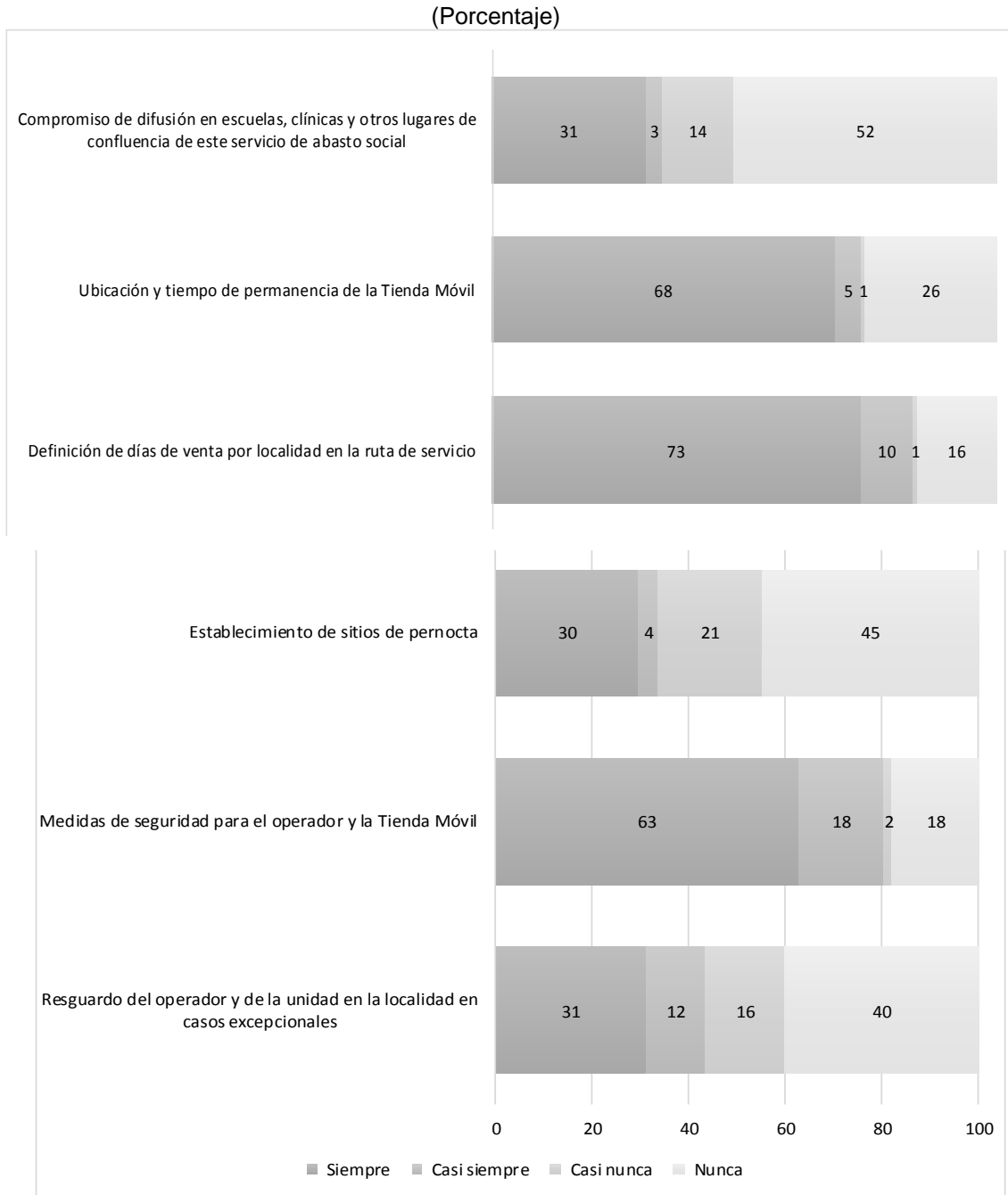


Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

6.7.1.2. Definición de programa de atención

Respecto a la definición del programa de atención de cada localidad, los OTM dijeron que siempre (73 por ciento) y casi siempre (10 por ciento) se atienden durante periodos definidos, es decir, los mismos días, el mismo horario; y que los factores que se consideran en esta programación son: resguardo del operador y de la unidad en la localidad en casos excepcionales (31 por ciento siempre y 12 por ciento casi siempre),

Gráfica 45. Factores a considerar en la definición del programa de atención a localidades, en opinión del OTM.



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

definición de medidas de seguridad para el operador y la TM (63 por ciento siempre y 18 por ciento casi siempre), establecimiento de sitios de pernocta (siempre 30 por ciento y

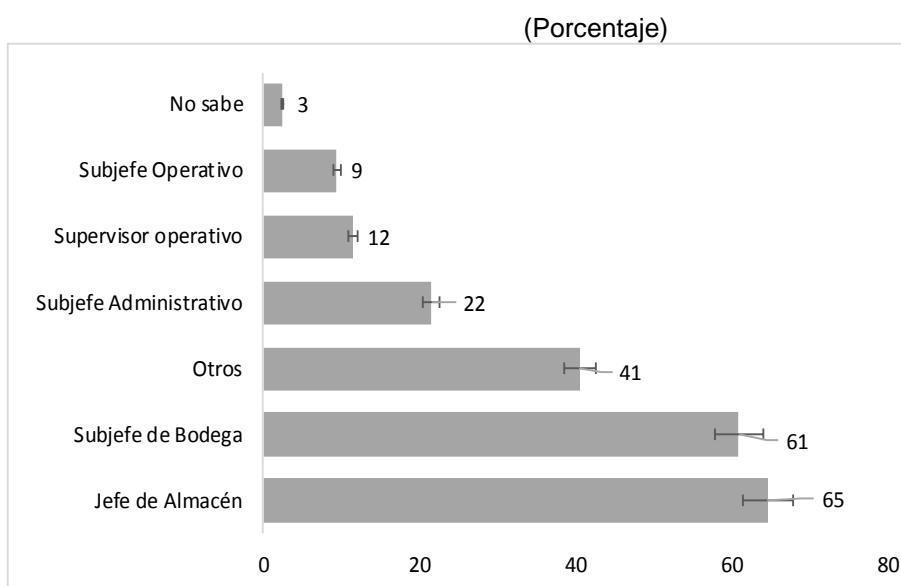
casi siempre 4 por ciento), definición de días de venta por localidad en la ruta de servicio (73 por ciento siempre y 10 por ciento casi siempre), compromiso de difusión en escuelas, clínicas y otros lugares de confluencia de este servicio de abasto social (31 por ciento siempre y 3 por ciento casi siempre) y ubicación y tiempo de permanencia de la TM (68 por ciento siempre y 5 por ciento casi siempre), entre otros (Gráfica 45.).

6.7.1.3. Definición de la demanda de productos

En lo tocante a productos que va a ofrecer la TM, en opinión de los OTM, el JA (65 por ciento) y el Subjefe de bodega (61 por ciento), son quienes con mayor frecuencia definen los productos que forman parte de los hábitos de consumo de las localidades que deben cubrir las rutas (Gráfica 46.).

Los OTM, dijeron que ellos también hacen su parte, ya que, con base en lo observado en campo, deciden qué productos, presentaciones o marca tienen mayor aceptación y cuáles no son bien aceptados en las diferentes localidades, y que con base en esta percepción sugieren y/o deciden cantidades y volúmenes que deben llevar para la atención de las diferentes rutas. Las TM tienen un surtido mucho menor que la TC, pero los productos que llevan tienen buena aceptación, debido a las características de las localidades que visitan

Gráfica 46. Responsable de la definición de la demanda de productos de las localidades, en opinión del OTM.

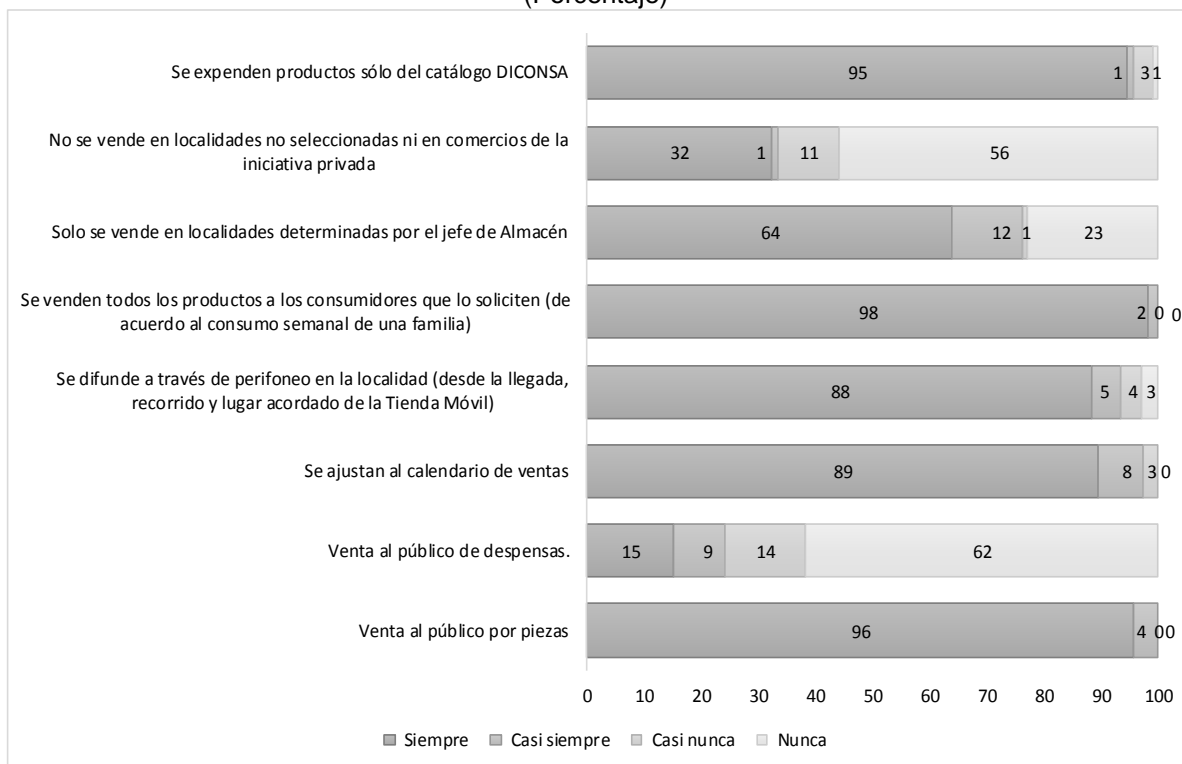


Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

6.7.1.3.1. Venta de productos

En lo concerniente a las ventas realizadas, en opinión de los OTM, estas tienen las siguientes características: se venden a los consumidores todos los productos que soliciten, considerando para ello el consumo semanal de una familia (98 por ciento siempre); la venta se realiza por piezas (96 por ciento siempre); solo se venden productos DICONSA (95 por ciento siempre), con menor frecuencia se hacen ajustes en el calendario de ventas (89 por ciento siempre), se difunde el servicio través de perifoneo (88 por ciento) y sólo se vende en localidades determinadas por el JA (64 por ciento) (Gráfica 47).

Gráfica 47. Actividades realizadas por el OTM relacionadas con la venta de productos
(Porcentaje)



Fuente. Elaboración propia a partir de información de campo.

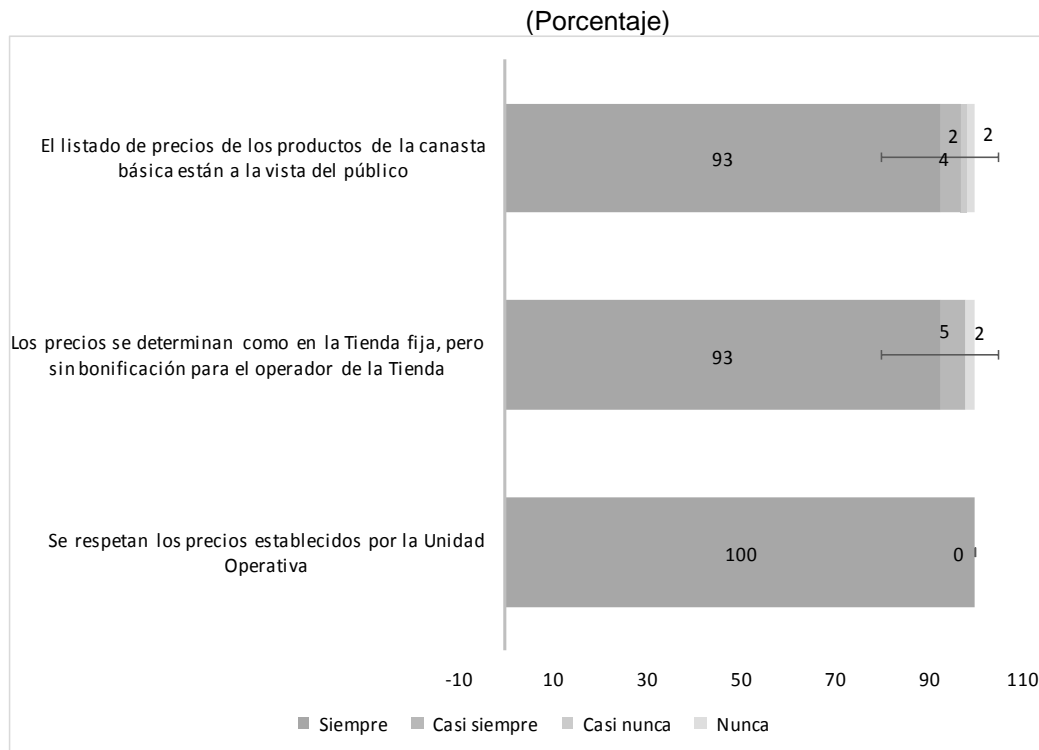
Una de las limitantes percibida por los funcionarios entrevistados en que en las TM no se ofrece la totalidad de los productos (más de 200), se ofrecen principalmente los productos de canasta básica, ya que se considera que son los demandados en localidades muy

marginadas; aunque en opinión de algunos de los OTM entrevistados, se han llevado sorpresas, en cuanto a las características de los productos demandados por consumidores de localidades marginadas, aisladas y de difícil acceso. Otra limitante es que hasta hoy la TM no ha podido consolidar su conversión a USC.

6.7.1.3.2. Precio de venta de los productos

Respecto al precio de venta de los productos se encontró que, a decir de los OTM entrevistados, en todos los casos (100 por ciento) se respetan lo establecido por la UO, los cuales se determinan de la misma forma que para las TC (93 por ciento siempre) y que estos están a la vista del público (93 por ciento) (Gráfica 48.).

Gráfica 48. Precios de los productos, en opinión del OTM.



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

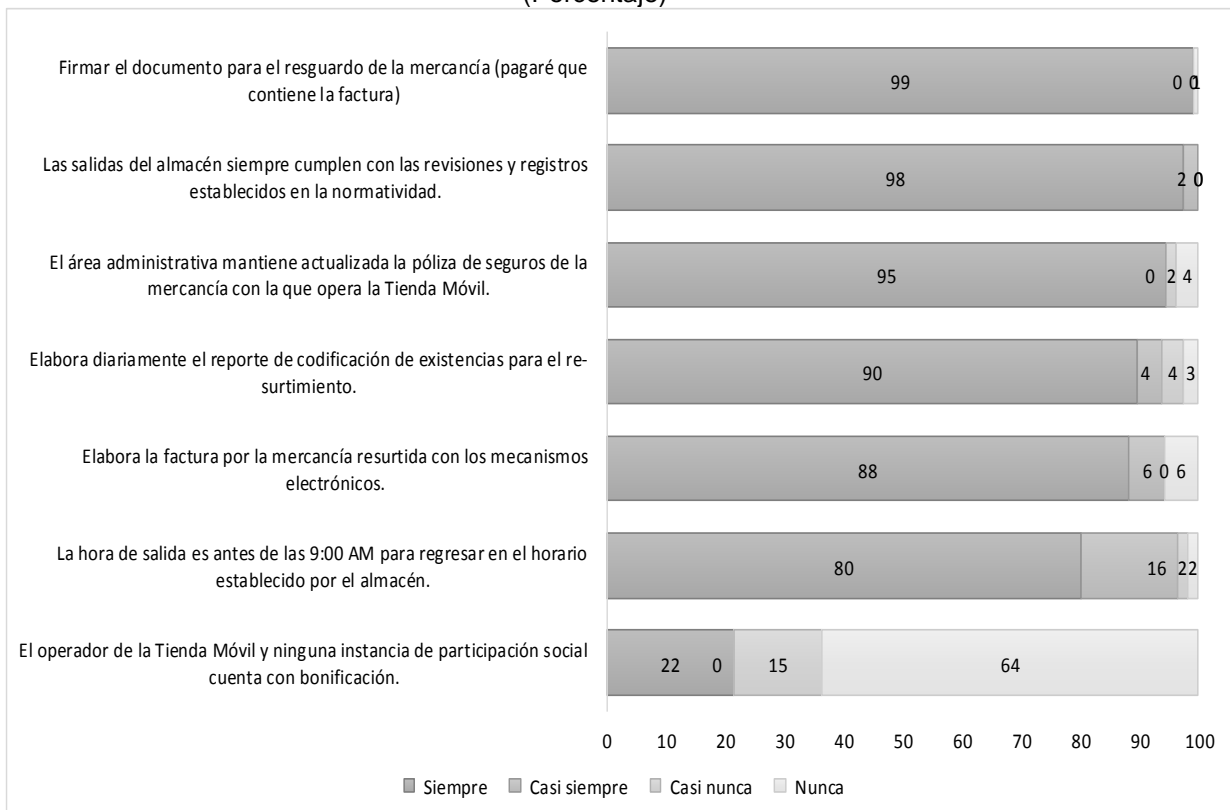
En opinión de los entrevistados la TM es un instrumento regulador de precios muy efectivo. El precio al cual ofrecen los productos las TM es el mismo que se ofrece en las TC, a pesar de que en este caso los gastos son mayores. La atención de localidades aisladas y/o de difícil acceso genera mayor gasto de operación. De hecho, esta es una de

las razones por la cual se considera que este tipo de tiendas no funciona en ZU, ya que los precios de venta, en no pocas ocasiones, superiores a los de la competencia, desestimulan la compra. Los entrevistados consideran que se detecta la necesidad de una política específica de precios para las TM.

6.7.1.3.3. Salida de mercancía del Almacén

Las actividades seguidas para dar salida a las mercancías del AD son las siguientes: se elabora diariamente el reporte de codificación de existencias para el resurtimiento (90 por ciento siempre), se elabora la factura por la mercancía resurtida con los mecanismos electrónicos (88 por ciento siempre), se firma el documento para el resguardo de la mercancía (pagaré que contiene la factura) (99 por ciento siempre), el área administrativa mantiene actualizada la póliza de seguros de la mercancía con la que opera la TM (95 por ciento siempre). La hora de salida de la TM es siempre (80 por ciento) antes de las 9:00, para regresar en el horario establecido por el AD (Gráfica 49.).

Gráfica 49. Actividades realizadas para la salida de mercancía del AD, según el OTM
 (Porcentaje)



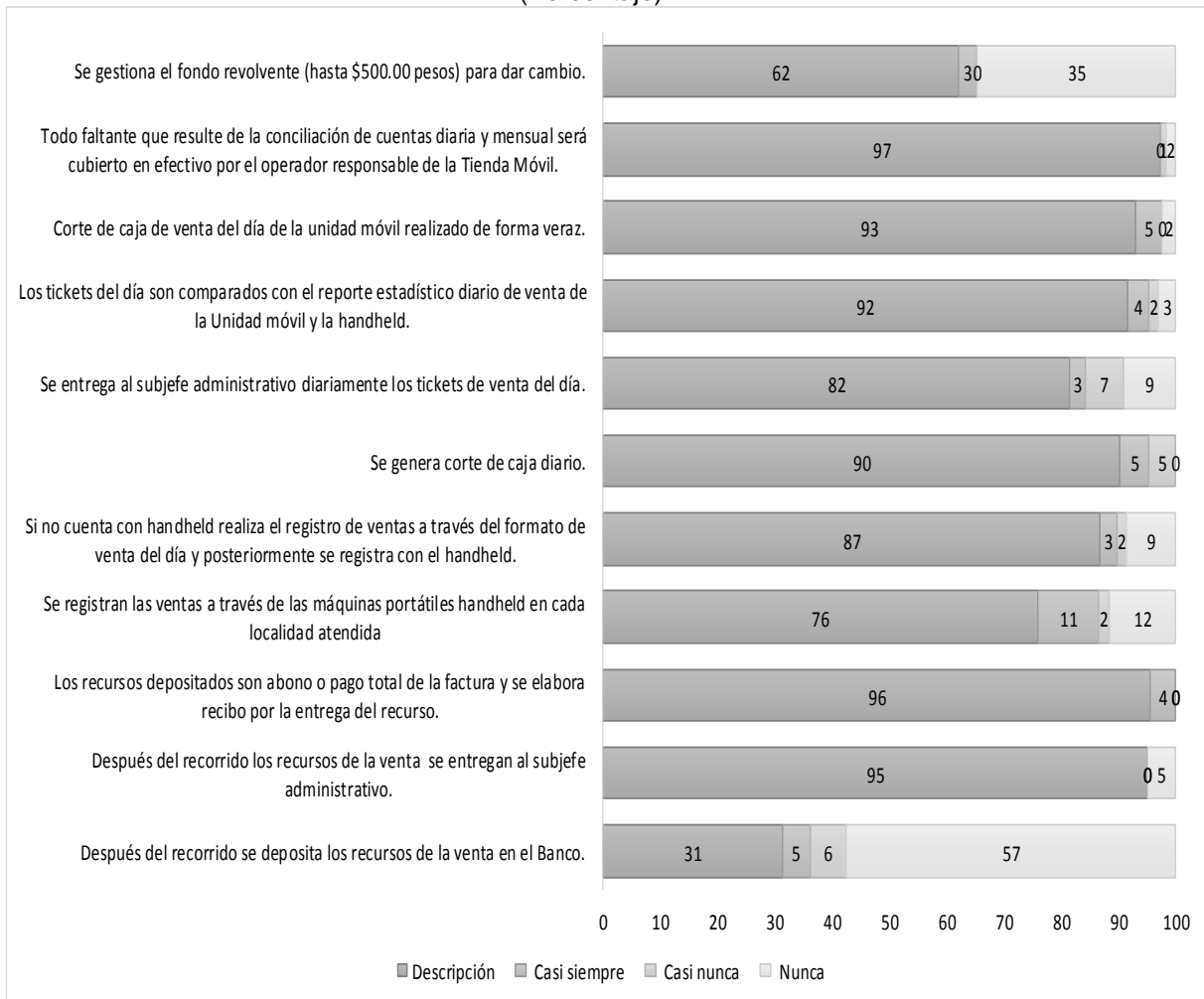
Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

6.7.1.3.4. Manejo de recursos de ventas

Respecto al manejo que se le da al dinero obtenido de las ventas, según lo que dijeron los OTM, éste rara vez (68 por ciento nunca) es depositado en el Banco por ellos mismos. Lo más común es que después del recorrido estos recursos se entreguen al JA (96 por ciento siempre) (Gráfica 50.).

Gráfica 50. Manejo de los recursos de venta de los, según el OTM

(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Los recursos entregados siempre (96 por ciento) o casi siempre (4 por ciento) corresponden al pago total de la factura, y se les extiende un recibo por ellos.

Por lo general, las ventas siempre (76 por ciento) o casi siempre (11 por ciento) se registran en la Handheld, aunque 12 por ciento de los OTM dijo que las ventas nunca se registran de esta manera.

El corte de caja siempre (93 por ciento) o casi siempre (5 por ciento) se realiza diariamente y siempre (82 por ciento) se entregan los tickets de venta al Sub Jefe Administrativo. En 87 de los casos los tickets del día siempre son comparados con el reporte estadístico o diario de venta de la TM y la Handheld. En 93 por ciento de casos los reportes del día son elaborados de forma veraz y en 97 por ciento de casos los faltantes son cubiertos por el OTM. Solamente 62 por ciento de OTM entrevistados dijeron gestionar el fondo revolve para disponer de cambio.

Respecto a la funcionalidad de la Handheld, los OTM manifestaron que no es la óptima; ya que se ha dado el caso de que se pierdan los archivos o no acumule la información por localidades; además de que requiere de conexión satelital para poder geo-referenciar las ventas realizadas.

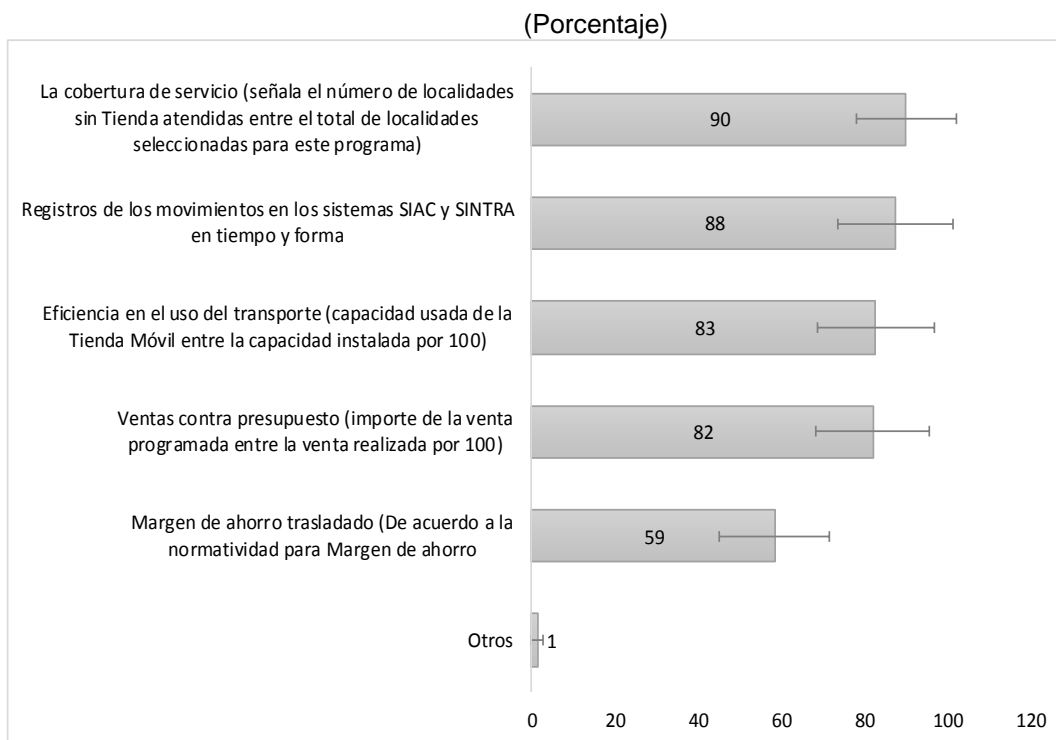
Por otro lado, la atención de las localidades no puede ser demostrada con esta herramienta, ya que hasta hoy la factura que genera no proporciona información sobre el lugar donde se realizó la venta.

6.8. TM. Hallazgos Proceso 8. Monitoreo de los apoyos

Como se mencionó en el apartado 3.10.8, la normativa establece cinco indicadores para el monitoreo del desempeño de las TM. Lo que se encontró es que en opinión de los OTM éstos son utilizados con muy poca frecuencia. La cobertura de servicio (número de localidades sin Tienda atendidas entre el total de localidades seleccionadas para este programa) fue la que se mencionó con mayor frecuencia (90 por ciento) por estos actores, seguida de ventas contra presupuesto (importe de la venta programada entre la venta realizada) (82 por ciento) y registros de movimientos en los sistemas SIAC y SINTRA en tiempo y forma, las cuales fueron mencionadas por 88 por ciento de entrevistados cada una; la eficiencia en el uso del transporte (capacidad usada de la Tienda Móvil entre la capacidad instalada) mientras que fue mencionada por 83 por ciento de entrevistados; mientras que el margen de ahorro trasladado fue mencionado solamente por 59 por ciento

de los OTM (Gráfica 51.). No se encontraron evidencias de que estos indicadores se monitoreen.

Gráfica 51. Criterios de evaluación del desempeño de las TM, en opinión del OTM



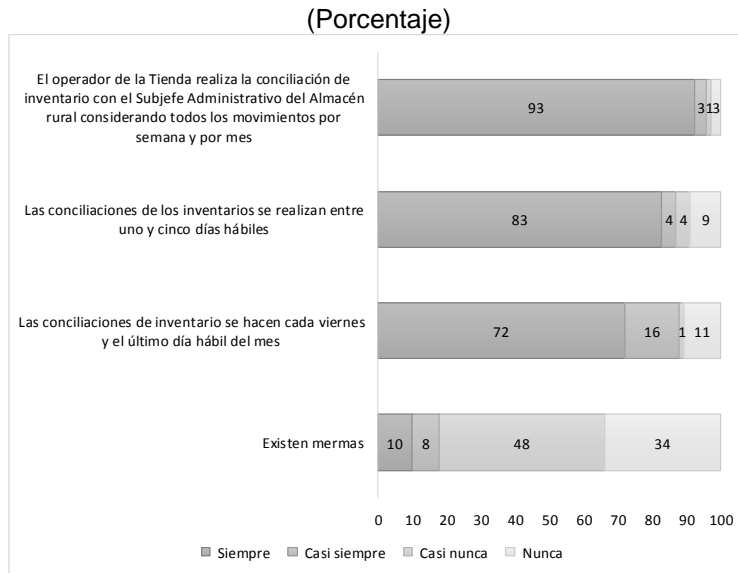
Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Se cuenta con otros mecanismos para monitorear el desempeño de las TM, en lo relacionado con los inventarios realizados a las TM, se encontró que en opinión de los OTM la conciliación de inventario con el Subjefe Administrativo del Almacén se realiza considerando todos los movimientos por semana y por mes (siempre 93 por ciento y casi siempre 3 por ciento); las conciliaciones de los inventarios se realizan entre uno y cinco días hábiles (siempre 83 por ciento y casi siempre 4 por ciento), las conciliaciones de inventario se hacen cada viernes y el último día hábil del mes (72 por ciento siempre y 16 por ciento casi siempre), la existencia de mermas fue reportada con menor frecuencia (casi nunca 48 por ciento) (Gráfica 52.).

Durante la entrevista los OTM dijeron que cuando el acceso a la localidad es accidentado, la probabilidad de tener mermas se incrementa, debido a que con el movimiento de la

unidad los productos se desplazan e inclusive pueden llevar a romperse o quebrarse sus contenedores.

Gráfica 52. Aspectos a considerar en la realización del inventario de mercancías de las TM, según los OTM



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

7. Capítulo. Respuesta a las preguntas de investigación

A partir de los hallazgos de evaluación, se podría concluir que:

- Las TC en ZU tienen un comportamiento diferente respecto a las TC en localidades de menos de 2,500 habitantes, por lo que su gestión requiere de normatividad específica.
- Las tiendas comunitarias instaladas en zonas urbanas deberían continuar operando; no se pueden cerrar por norma, y se requiere de sus ingresos netos para reducir el déficit de operación, y con ello, apoyar la operación de las TC en las ZR.
- Se debería decidir continuar con esta modalidad de apoyo (TC en ZU) para cubrir las localidades estratégicas sin atención y mejorar la operación de las que ya están funcionando.
- Las TC en ZU que potencialmente se podrían abrir -si se instalaran dos por localidad objetivo sin atención-, podrían representar a lo sumo, un 3 por ciento de incremento de las ventas totales del Programa.
- No se deberían hacer grandes cambios en la normatividad del PAR solo para atender esa cantidad de localidades objetivo en zonas urbanas. Un esfuerzo en este sentido, se debería orientar a mejorar la gestión de las que están en funcionamiento y a propiciar una mayor observancia de las ROP.
- En este caso, no se juzga necesario cambiar el catálogo de productos para adecuarlo a la demanda social específica de las ZU. La oferta actual de productos DICONSA se considera suficiente –en variedad y calidad- para satisfacer la demanda de consumidores con el perfil de la población objetivo del programa, tanto en zonas rurales como en zonas urbanas.
- Las ROP deberían adecuarse para aproximar su contenido a la realidad del medio en el que se va a instalar la TC; se debe reconocer el elevado costo de oportunidad de los recursos, por lo que se debe flexibilizar la participación social, revisar las tareas y frecuencia de la contraloría social; mejorar el nivel de tecnificación de la TC para ofrecer servicios con mayor valor agregado y realizar un abasto suficiente y oportuno.

7.1. Pregunta 1. ¿Deberá ser similar el proceso para abrir una Tienda comunitaria en zonas urbanas que en zonas rurales?

La apertura de tiendas es un proceso probado y efectivo, por lo que no debería ser diferente, el único cambio necesario aplica para ZU y se relaciona con la integración del CA, tema que se desarrolla en la respuesta a la siguiente pregunta. Cabe señalar, que de la forma como se estructuró esta evaluación la integración del CA corresponde más al tema de Monitoreo de los apoyos que al de apertura de tienda.

Necesidades de cambio en los requisitos de apertura

Regresando a la pregunta, se encontró que, en general los diversos actores entrevistados coinciden en que el proceso de apertura es efectivo. Los SO perciben necesidades de cambio en este proceso con muy poca frecuencia; entre los criterios de selección que deben eliminarse, mencionados con mayor frecuencia por este actor se encuentran: el tamaño de la localidad (29 por ciento) y el nivel de marginación (21 por ciento). (Gráfica 54). Mientras que en opinión de los JA, los requisitos que deberían eliminarse son: que haya necesidad estratégica (37 por ciento) y el tamaño de la localidad (30 por ciento) (Gráfica 54).

Es decir, no están de acuerdo con las tiendas estratégicas, por que como ya se dijo en este documento, en su opinión la probabilidad de éxito de estas tiendas es baja; tampoco están de acuerdo en que el tamaño de la población sea un buen indicador; ya que, en ocasiones localidades con más de 14,999 habitantes, tienen las mismas necesidades y problemas de abasto que una de menor tamaño; y por el contrario localidades con pocos habitantes, pueden alojar poblaciones de ingresos altos y no tener problemas de abasto, citando como referencia localidades pequeñas, con viviendas de lujo, desarrolladas cerca de pueblos mágicos y otros atractivos turísticos y centros de empleo.

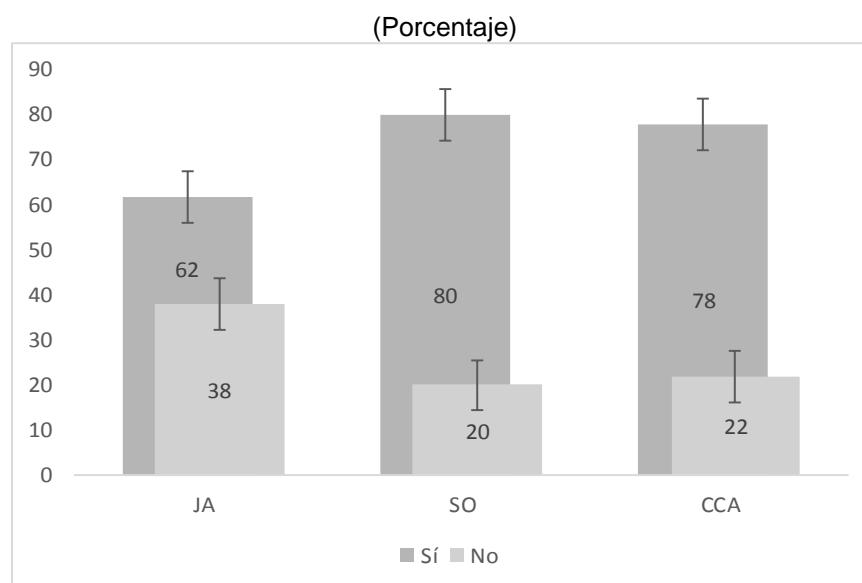
En síntesis, los entrevistados consideran que el tamaño de la localidad no debería ser una limitante para instalar una TC; ya que, si hay interesados en solicitarla, es porque ellos mismos desde su propia percepción detectan la necesidad de ésta.

Aquí probablemente el criterio sería que, si la solicitud de apoyo es una iniciativa de la comunidad, el tamaño de la población no debería ser un requisito. Este requisito sería válido cuando la solicitud TC es producto de la promoción realizada por DICONSA.

Percepción sobre la similitud del proceso

Respecto a la similitud del proceso, se encontró que la mayoría de SO (80 por ciento), de JA (62 por ciento) y de integrantes de CCA (78 por ciento), considera que el proceso de apertura debería ser similar tanto en ZR como en ZU (Gráfica 53.).

Gráfica 53. Percepción sobre si proceso de apertura de TC en ZR y ZU debe ser diferente, en opinión de diversos actores



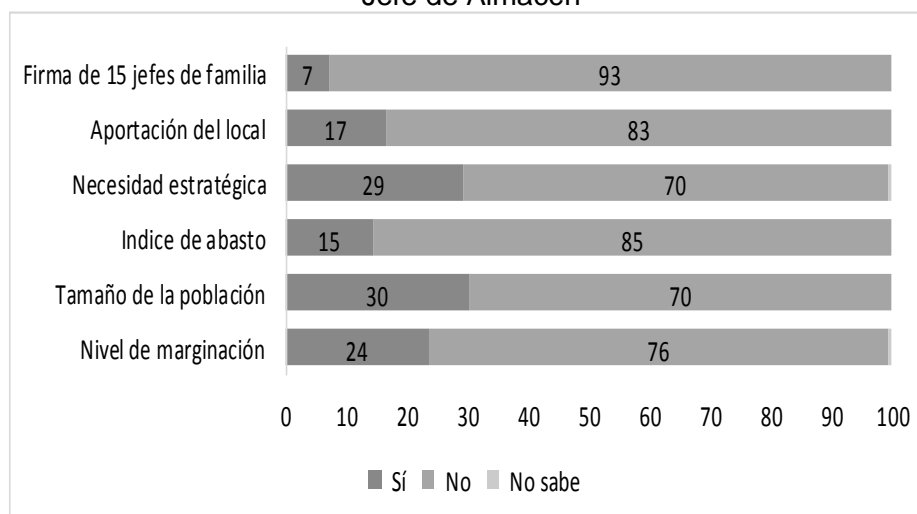
Fuente: elaboración propia a partir de información de campo 2018.

Destaca que los JA son los que con mayor frecuencia (38 por ciento) consideran que este proceso debería ser diferente (Gráfica 53). También se puede ver que el tamaño de la población (30 por ciento) y la necesidad estratégica (29 por ciento) son los requisitos que el JA sugiere que se eliminen (Gráfica 54). Por su parte el SO sugiere se eliminen los mismos aspectos en un 27 y 29 por ciento respectivamente.

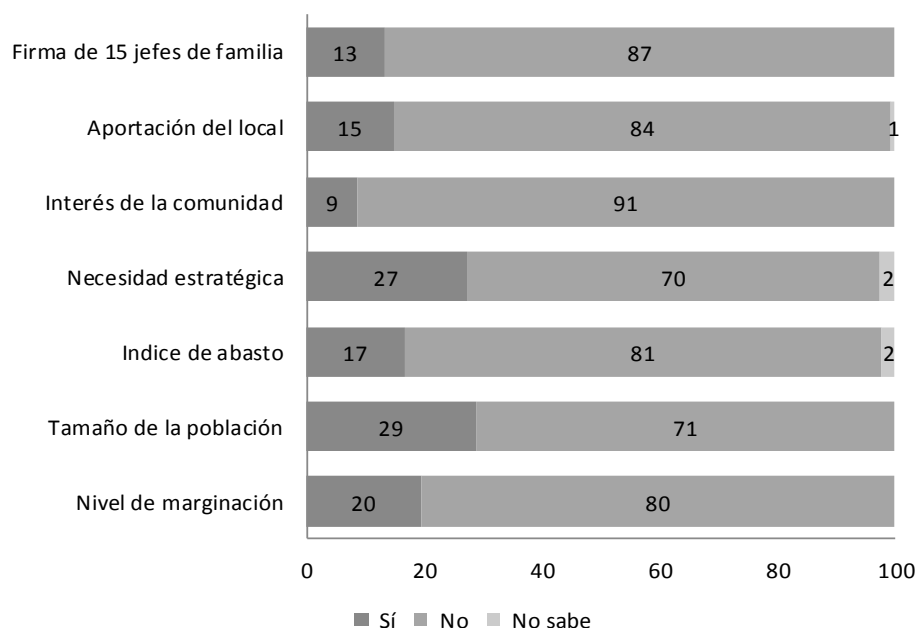
Gráfica 54. Requisitos que deberían ser eliminados para la apertura de TC en ZU, según el JA y el SO

(Porcentaje)

Jefe de Almacén



Supervisor Operativo



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo 2018.

Para ampliar este tema se hará referencia a los procesos en su conjunto requeridos para instalar una TC, y no al proceso de apertura *per se*, que es como se analiza en el resto de este documento.

La instalación de una TC en ZU, requiere de procesos diferentes a los seguidos para abrir una TC en ZR. Comenzando desde la difusión de la misma. En ZU, según lo encontrado en este análisis, hay menos interés de las personas por las TC. Esta falta de interés

puede deberse a dos cosas: desconocimiento o que, aun habiendo conocimiento, los beneficios no les parecen atractivos.

El problema de desconocimiento, entendido éste como la carencia de información sobre los productos y servicios que la TC ofrece y sobre los beneficios que ésta genera en su radio de influencia (abasto y control de precios), la única forma de atenderlo es mediante difusión, informando a los potenciales ET y consumidores sobre estos productos y servicios, así como beneficios que generan las TC.

En el segundo caso, el problema es más difícil de atender, es decir, si hay conocimiento de los productos y beneficios generados, pero éstos no les parecen atractivos. Si los productos que se ofrecen en las TC no les parecen atractivos a los potenciales consumidores, ya sea porque: productos, marcas, presentaciones y precios ofrecidos, no son los requeridos, entonces hay que analizar qué productos y con qué características demanda este tipo de consumidor.

Otra razón del desinterés podría ser que los productos fueran los adecuados, pero no los servicios prestados; es decir si les interesa el producto, pero no pueden comprarlo, porque no pueden pagarlo utilizando el medio en el cual se tienen disponible el dinero (tarjeta de débito o crédito o vales de despensa), o también porque tienen que hacer otro pago y prefieren ir a alguna tienda de conveniencia donde pueden hacer todo en una sola ocasión y además pueden hacerlo con vales de despensa. En este caso lo que hay que hacer es analizar qué tipo de servicios demandan los consumidores de ZU.

Peor aún si la falta de interés es ocasionada por los precios, tema que se escuchó en repetidas ocasiones durante el trabajo de campo. Si el precio al que se venden los productos en las TC no fuera competitivo, la única alternativa existente es revisar la actual política de precios de DICONSA y el mecanismo de fijación de precios.

Es decir, la forma de atraer al consumidor es diferente en ZU y ZR; tal como está planeado el servicio actualmente es para ZR, por lo que debería analizarse la mezcla de productos, presentaciones, servicios requeridos y sobre todo los precios que deben ofrecerse en ZU.

Regresando a los procesos, de la reflexión anterior se deriva que el mecanismo de difusión y el contenido de la misma tienen que ser diferentes si el mensaje es para ZU o ZR.

En ZU, las TM pueden ser utilizadas como un medio de promoción y desarrollo de mercado, tal como se está haciendo actualmente, para determinar si procede la instalación de una TC. Qué mejor promoción y manera de informar a las personas de los productos y servicios ofrecidos que poniéndolos a su disposición. Dependiendo de la reacción y receptividad de las personas se evalúa la conveniencia de instalar una TC. Dado que actualmente se cierra un número importante de tiendas en localidades objetivo de zonas urbanas debido a que el proceso de apertura no cuenta con un auténtico apoyo comunitario, se podría establecer como prerrequisito que la TM operara de 3 a 5 meses previos en la localidad en la que se va a realizar la apertura para confirmar el interés de ésta por su servicio, así como para identificar la demanda local de productos. Esto evitaría la realización de esfuerzos y gastos innecesarios en la apertura de una tienda que tiene altas probabilidades de fracasar.

Por otro lado, se debería analizar si presentar la solicitud de apoyo, que puede ser el mismo formato, requiere la firma de 15 jefes de familia o podría flexibilizarse este número. El evaluador considera que esto no representa gran problema; sin embargo, los entrevistados insisten en su flexibilización.

En cuanto a la selección de localidades, el problema se da en el Índice de marginación, para el cual en ZU no se presenta con el nivel de desagregación requerido, lo cual actualmente ocasiona problemas para la integración del expediente correspondiente y por tanto para la autorización de la apertura. La solución es que se establezcan criterios de selección específicos para ZU, y se incluyan en la normativa, particularmente cuando no se cuenta con información oficial disponible.

El otro proceso problemático que se relaciona tanto con la apertura como con el monitoreo de los apoyos es la integración del CA; este tema se trata con más detalle en el siguiente apartado, aquí lo único que hay que decir es que se requiere flexibilizar la integración de éste, reduciendo el número de integrantes y buscando apoyo en estructuras organizativas que ya estén en funcionamiento.

Asimismo, se observó que en las ZU se requiere que todos los procesos deberían apoyarse más en las autoridades locales, o estructuras organizativas funcionales, ya sea para la difusión, apertura, o monitoreo de las TC.

Tiendas móviles

Para las TM no hay un proceso de apertura *per se*, por lo que no procede esta pregunta. Si se analiza todo el conjunto de procesos, como se hizo en el párrafo anterior para las TC, la conclusión es que el concepto de TM no es totalmente comprendido; de la entrega de apoyos a través de esta modalidad no deberían esperarse sino déficits en su operación. Es precisamente esta modalidad de apoyo, la que ayuda al cumplimiento del objetivo social del Programa, que es la atención de localidades objetivo -principalmente menores de 2,500 habitantes-, que no cuentan con una tienda comunitaria, por lo que su funcionamiento no debería estar condicionado a un excedente entre gastos de operación – ventas realizadas. El énfasis de su operación debería ser incrementar la cobertura del Programa bajo indicadores adecuados previamente establecidos.

Como ya se dijo antes, si se utiliza para la apertura y desarrollo de mercados, entonces el objetivo es otro. En este caso, lo que se está evaluando con la operación de la TM es precisamente la conveniencia de instalar una TC, midiendo la conveniencia a partir del volumen de ventas, la cartera de productos, el interés social, etcétera.

Aquí, y esto también se menciona en otro apartado, lo que se recomienda -para que no haya conflicto de interés en la programación de las actividades de la TM-, es que 60 por ciento del tiempo (3 días), ésta se destine a la atención de localidades objetivo que no tienen TC –cumplimiento del objetivo social- y el 40 por ciento restante (2 días), al desarrollo de mercados -objetivo económico- u otro tipo de actividades que actualmente realiza.

Respuesta a la pregunta 1

Con base en los resultados anteriores, se concluye que la respuesta a la pregunta ¿Debe ser similar el proceso para abrir una Tienda comunitaria en zonas urbanas que en zonas rurales? es que sí debe ser similar, con ajustes en difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, y monitoreo de apoyos. Los cuales deben establecerse en la normativa

en apartados específicos para la operación del Programa en ZU, o bien para las modalidades MAU y MAM.

7.2. Pregunta 2. ¿Se requiere necesariamente la construcción de una demanda social, así como una organización social específica para la atención de TC en zonas urbanas?

La construcción de la demanda social es una actividad que se ha venido realizando como parte de las responsabilidades del ET y el SO, misma que es avalada por el jefe de almacén. Además, la GC tiene la capacidad para integrar al catálogo, productos que considere que pudieran ser demandados por los clientes finales.

De esta forma, se considera que DICONSA cuenta con un catálogo de productos de calidad y suficientemente variados, para atender la demanda de los consumidores con alto y muy alto nivel de marginación que requieren, más que sortear entre gustos y preferencias, adquirir productos alimentarios y complementarios básicos.

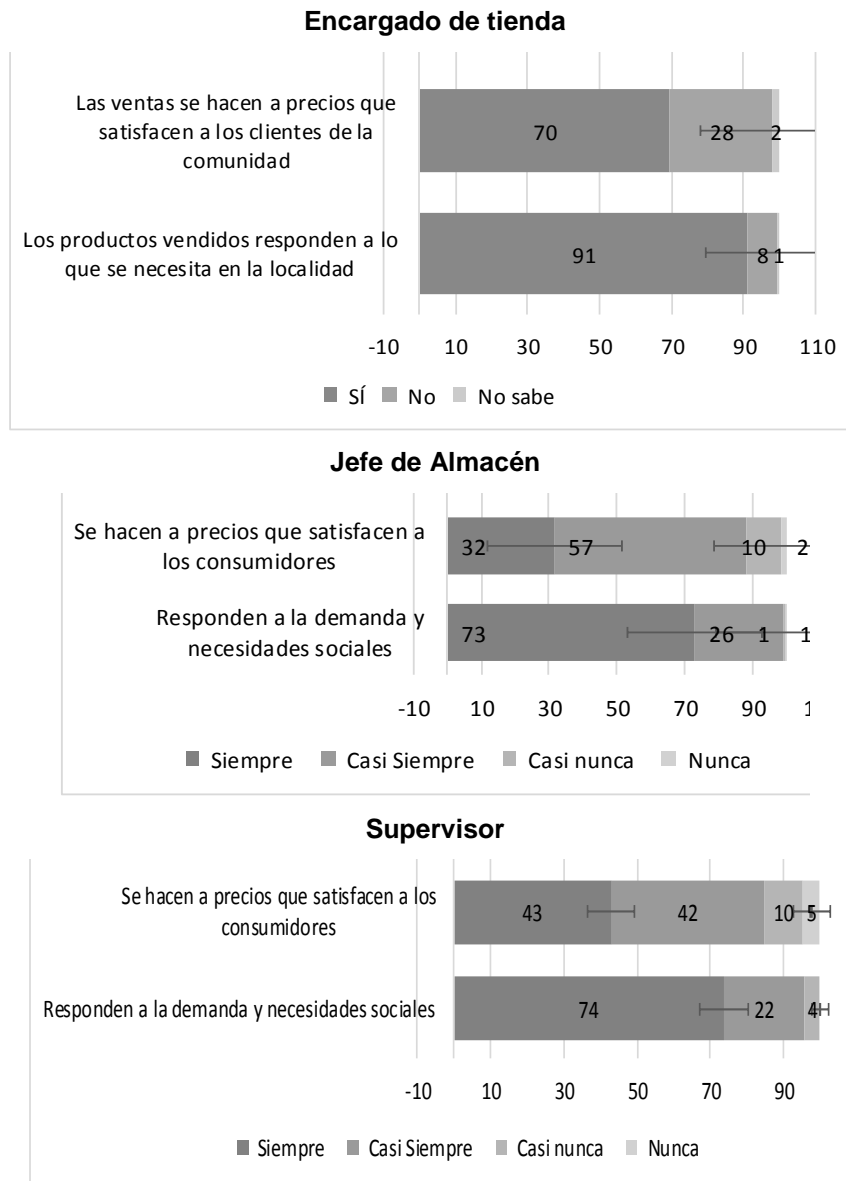
Esto parece confirmarse con los resultados de las entrevistas a los JA, SO y ET (Gráfica 55); en el caso de los ET, 99 por ciento señalaron que los productos que se venden, siempre o casi siempre garantizan variedad y presentaciones pertinentes a las necesidades de los consumidores y 99 por ciento opinó que siempre y casi siempre las ventas se hacen a precios que satisfacen a los clientes de la comunidad.

En el caso de los JA, 99 por ciento respondió que siempre o casi siempre, los productos que se venden en la Tienda garantizan variedad y presentaciones pertinentes a las necesidades de los consumidores y corresponden con situaciones cambiantes de la demanda; en el caso de los SO, este número ascendió a 96 por ciento. Asimismo, 89 y 85 por ciento de los JA y SO opinan que siempre y casi siempre, las ventas se hacen a precios que satisfacen a los clientes de la comunidad.

Con base en los datos presentados, se puede concluir que la demanda social de las TC en ZU está suficientemente identificada y ésta es adecuadamente satisfecha en variedad y precios con el actual catálogo de productos DICONSA. Además, debe considerarse que más del 80 por ciento de las ventas totales de la Empresa corresponden a los 23 productos de la canasta básica.

Gráfica 55. Las ventas de productos que hace la Tienda satisfacen las necesidades del consumidor

(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Lo anterior resulta consistente con la teoría económica que indica que la demanda de los consumidores de bajos ingresos –población objetivo del Programa- está determinada principalmente por el ingreso real, es decir, el ingreso deflactado por el precio de los productos, y los gustos y preferencias pasan a segundo término. Por esta razón, se

considera que el esfuerzo de tratar de identificar una demanda social más precisa en las zonas urbanas tendría una muy baja relación beneficio-costos para la Empresa.

En conclusión, las 319 localidades objetivo que faltan por atender en zonas urbanas y que podrían representar la apertura de alrededor de 638 tiendas, deberían ser abastecidas con el mismo catálogo de productos, pues no se esperaría que la construcción de su demanda social específica cambiara la ya detectada en las 2,600 tiendas ubicadas en zonas urbanas que están actualmente operando y por lo tanto, cambiara sensiblemente el nivel de ventas promedio que en ellas se podría registrar.

Paralelamente, para responder la pregunta sobre la pertinencia de la participación comunitaria, se cuestionó a los entrevistados sobre la operación de tiendas ubicadas en ZU. La mayoría de JA consideró que siempre (73 por ciento) o casi siempre (14 por ciento) es pertinente. La proporción que no está de acuerdo en esta pertinencia es en total de 14 por ciento (Gráfica 56.).

Esta opinión es compartida por los integrantes de los CCA, quienes en mayor proporción opinaron que siempre (71 por ciento) o casi siempre (13 por ciento) esta participación es importante. La proporción que no está de acuerdo en la pertinencia de la participación comunitaria es de 16 por ciento.

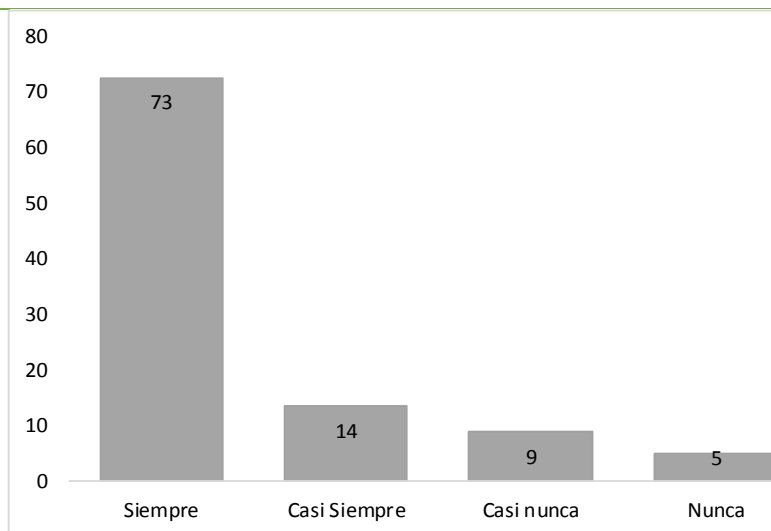
Los entrevistados dijeron que la participación de la comunidad en la operación de las tiendas es fundamental, y es precisamente lo que distingue a DICONSA de cualquier empresa privada de este mismo giro. El evaluador está de acuerdo en lo anterior.

Por lo que, se considera que para ZU, que es en donde se observan fallas en su integración y funcionamiento, deben buscarse esquemas alternativos que faciliten su integración.

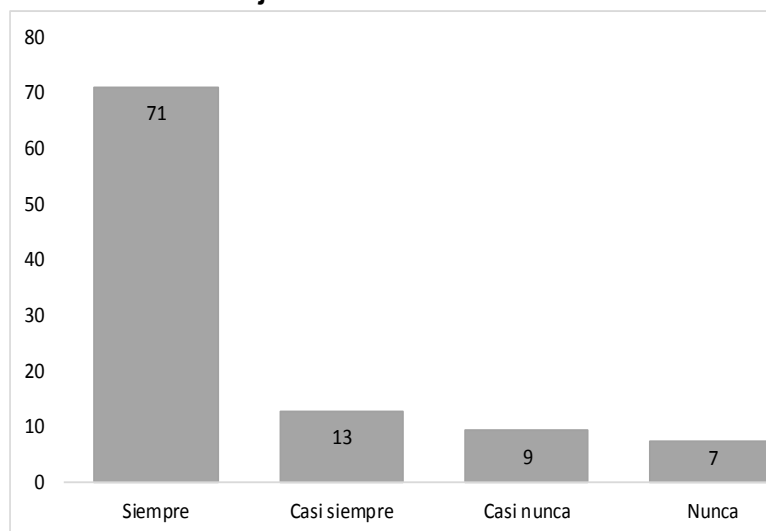
Gráfica 56. Pertinencia de la participación comunitaria en ZU, en opinión de diversos actores

(Porcentaje)

Jefe de Almacén



Consejos Comunitarios de Abasto



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Las alternativas detectadas son en primer lugar la reducción en el número de integrantes y en segundo que se busquen esquemas organizativos ya existentes, como podrían ser grupos de mujeres y/o grupos PROSPERA entre otros; en caso de que no los haya, las funciones del CA podrían ser asumidas por los CCA; de hecho, los CCA ya tienen esta tarea asignada por norma, pero no se cumple regularmente. Con el incremento de la

retribución a los CCA por el 1% de las ventas de Programas Especiales otorgado recientemente, se podría fortalecer el cumplimiento de esta actividad.

Si no hubiese más alternativa, los CA podrían ser integrados por los representantes de las autoridades locales, aunque los entrevistados comentaron que esto retrasa mucho la gestión de las TC debido a su falta de tiempo. Otra alternativa sería buscar la forma de que se les ofrezca un estímulo en especie, éste podría estar ligado al volumen de ventas de las tiendas, sin afectar la bonificación de 5 por ciento.

Tiendas móviles

Para las TM, no hay participación social. Sin embargo, debería exigirse de manera obligatoria la firma de los convenios solidarios con las autoridades de las localidades incluidas en la ruta de servicio, tanto para que se establezca y garanticen medidas de seguridad, sitio de pernocta y resguardo de la Unidad, entre otras condiciones mínimas de seguridad para la TM (equipo y personal DICONSA), como para que DICONSA tenga un compromiso definido de atención, en términos de días de venta en la localidad, ubicación y tiempo de permanencia, tal y como está establecido en el Manual de Almacenes DICONSA.

Respuesta a la pregunta 2

Considerando estas respuestas y la demás información recabada en campo, la respuesta es que se considera que el esfuerzo de tratar de identificar una demanda social más precisa en las zonas urbanas por atender, ésta tendría una muy baja relación beneficio-costos para la Empresa. Y en lo que se refiere a la segunda parte de la pregunta, el evaluador considera que sí es pertinente la participación social en la operación de las tiendas. Cabe señalar, que, en algunos estados del país, principalmente sur-sureste, la participación social es determinante en la operación de las tiendas; lo contrario se observa en los estados del centro-norte del país, en donde hay un marcado desinterés de las comunidades por su funcionamiento.

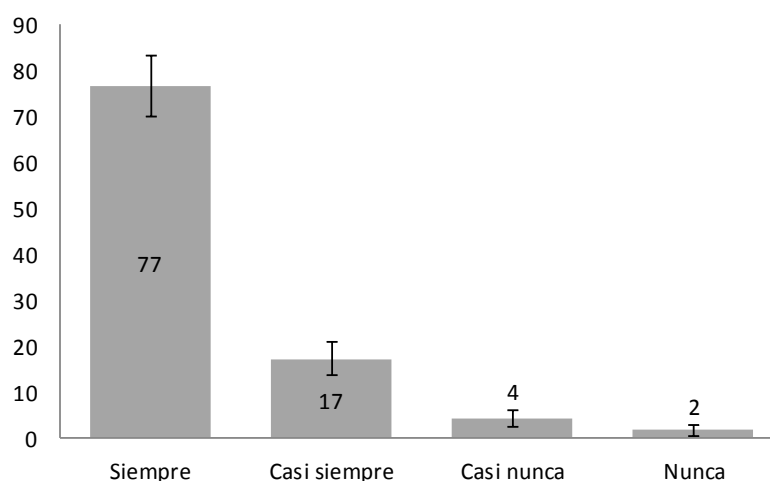
7.3. Pregunta 3. ¿Hasta qué punto son pertinentes las Tienda fijas y móviles DICONSA en las zonas urbanas?

Para dar sustento a esta pregunta, en el cuestionario aplicado se incluyeron preguntas relacionadas con el tema, para que fueran respondidas por los diversos actores.

Importancia de las TC en ZU

Sobre la importancia del rol de las TC en las ZU, se encontró que los SO entrevistados consideran que siempre (77 por ciento) o casi siempre (17 por ciento) son importantes (Gráfica 57.).

Gráfica 57. Importancia de las TC en ZU, según el SO
(Porcentaje)

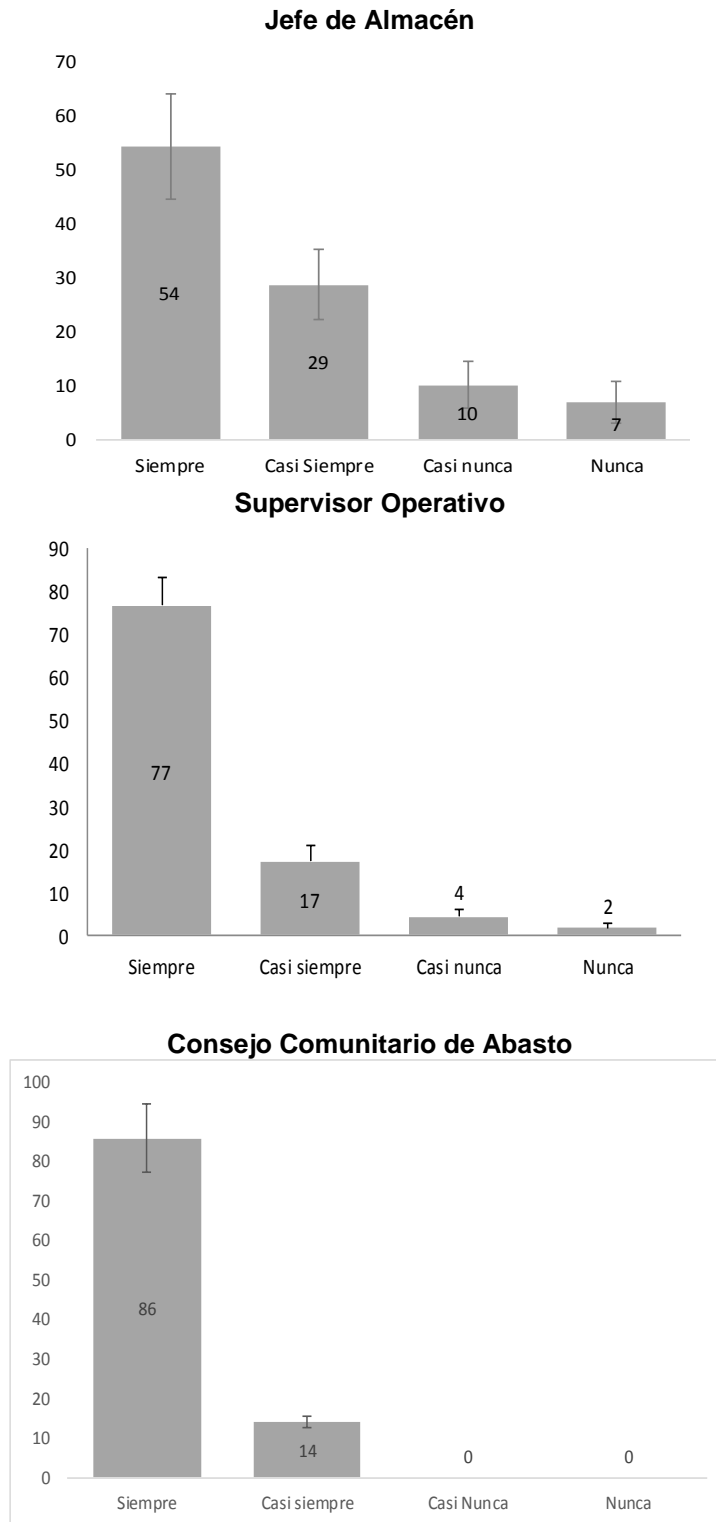


Fuente: elaboración propia a partir de información de campo 2018

Pertinencia de las TC en ZU

En lo que concierne a la pertinencia de las TC en ZU, se encontró que los JA entrevistados consideran que las TC siempre (54 por ciento) o casi siempre (29 por ciento) son pertinentes; mientras que, la proporción que considera que casi nunca (10 por ciento) o nunca (7 por ciento) son pertinentes es mínima (Gráfica 58.).

**Gráfica 58. Pertinencia de las TC en localidades y ZU
(Porcentaje)**



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Los SO están más de acuerdo en la pertinencia de estas tiendas; ya que una proporción mayor consideró que siempre y casi siempre (94 por ciento) son pertinentes; mientras que, la proporción que consideró que casi nunca (4 por ciento) o nunca (2 por ciento) son pertinentes es poco relevante.

En cuanto a los integrantes de los CCA, la opinión es muy similar; ya que la mayoría (86 por ciento) consideró que siempre son pertinentes, y 14 por ciento consideró que casi siempre son pertinentes, en este caso ninguno de los entrevistados respondió que casi nunca o nunca son pertinentes estas tiendas.

En el caso de las tiendas ubicadas en ZU, se concluye que son pertinentes y, en este caso, contribuyen al logro de objetivos de corte social y económico. El objetivo social preminentemente se alcanza en zonas urbanas y semiurbanas de reciente creación, donde aún no se ha desarrollado la competencia y las TC son la única fuente de abasto existente; aunque también donde hay competencia cumplen un importante objetivo social que es la regulación de mercados. El objetivo económico se logra mediante el mayor volumen de ventas generado por este tipo de tiendas. Por lo cual son una fuente importante de ingreso para DICONSA y ayudan a equilibrar el presupuesto, compensando pérdidas generadas con la operación de las TC en ZR.

Hay marcadas diferencias regionales; por ejemplo, en Nuevo León, se considera que las tiendas ubicadas en ZU son sumamente exitosas, a pesar del nivel de competencia existente, y una proporción importante de las tiendas de este estado se ubican en ZU; mientras que, en el estado de Veracruz se considera que las tiendas en ZU son un fracaso ya que no pueden con la competencia, por lo que frecuentemente fracasan.

Tiendas móviles

En lo tocante a tiendas móviles, se concluye que son pertinentes debido al papel que juegan en el abasto de ZR de difícil acceso, en el desarrollo de mercados y en la promoción del PAR, además de que cuando son bien manejadas se convierten en un elemento importante que mejoran tanto el nivel de ventas, como la rotación de inventarios, ayudando a mejorar el desempeño económico de los AD.

En ZU es otra cosa, en este caso la pertinencia es sólo para promover el PAR y la imagen de DICONSA, se cree que la atención de la población objetivo, a través de esta modalidad

de apoyo debe enfocarse principalmente a la atención de ZR, incluyendo las de difícil acceso que no son atendidas por medio de TC, ni por la iniciativa privada, aun cuando este servicio tenga que ser subsidiado, ya que de esta manera se cumple el objetivo social para el cual fue diseñado el Programa.

Respuesta a la pregunta 3

Entonces, considerando el análisis realizado en este apartado, la respuesta a la pregunta ¿Hasta qué punto son pertinentes las Tienda comunitarias y móviles DICONSA en las zonas urbanas?, es que las TC son pertinentes en las ZU; mientras que las TM no lo son, por lo que su atención debe limitarse a la atención de ZR.

7.4. Pregunta 4. ¿Si son pertinentes, estamos focalizando adecuadamente?

Participación del PAR en la CNCH

En las ROP⁷⁹, se establece que DICONSA podrá promover sinergias económicas y sociales con el sector público, social y privado para:

- a) La realización de acciones incluyentes y la aplicación de programas sociales para beneficio de la población objetivo correspondiente,
- c) El abasto de alimentos y productos complementarios a la población declarada en situación de emergencia o desastre,
- d) Optimizar el uso de la red de distribución y de la capacidad técnica, material y humana de DICONSA mediante la colaboración con otras instituciones para el abasto, la distribución y la entrega de productos a nivel nacional que estén dentro del alcance del PAR.

Es así como, DICONSA colaboró con la SEDESOL en la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH); para lo cual se hicieron cambios en la normativa, para permitir la apertura de tiendas en ZU, y se fortaleció la infraestructura adquiriendo una cantidad

⁷⁹ Incisos a), c) y d) del Numeral 3.7.3 Coordinación Interinstitucional de las ROP.

importante de TM. Lo que le permitió constituirse en un elemento fundamental de dicha cruzada. Al tercer trimestre de 2015, DICONSA, tenía TC en 17,236 localidades y 2,719 TM, cubriendo 96 por ciento de los municipios que conforman dicha cruzada.

Una vez sentado este precedente, para responder si la focalización del PAR es adecuada, se hace la siguiente referencia: en ZR 7,739 tiendas (43.17 por ciento) de las TC están ubicadas en localidades que no son objetivo; mientras que en ZU 1,157 tiendas (33.08 por ciento) se ubican en localidades no objetivo.

Si se analiza esta información de manera aislada, podría concluirse que la respuesta a la pregunta es que no se está focalizando adecuadamente. Sin embargo, debe tomarse en consideración que parte de estas tiendas fueron abiertas para apoyar a la SEDESOL en la gestión de la CNCH, o fueron abiertas cumpliendo en su momento con todos los requisitos establecidos en las ROP.

De los objetivos de esta cruzada destacan dos:

- Cero hambre, a partir de una alimentación y nutrición adecuada de las personas en pobreza multidimensional extrema y carencia de acceso a la alimentación; y
- Eliminar la desnutrición infantil aguda y mejorar los indicadores de peso y talla de la niñez.

Para lo cual, su población objetivo está constituida por las personas que viven en condiciones de pobreza multidimensional extrema y que presentan carencia de acceso a la alimentación, lo cual no es muy distante a los objetivos del PAR. Si se atiende a las personas con carencia de acceso a la alimentación y la niñez con problemas de desnutrición, se está llegando a población marginada, con problemas de abasto de alimentos. Por ello, se considera que al atender a la población objetivo de la CNCH se está atendiendo a la población objetivo del PAR, independientemente de que ésta se encuentre en ZU o ZR.

Según CONEVAL (2013), en México, en el año 2012, la pobreza en las localidades urbanas afectaba a 36.6 millones de personas. Del total de pobres en el país (53.3 millones), poco más de dos terceras partes se localizaban en zonas urbanas. Sin embargo, de acuerdo con CONEVAL (2017), la población en situación de pobreza en

zonas urbanas se redujo sustancialmente, ya que el porcentaje pasó de 41.7% en 2014 a 39.2% en 2016.

Equilibrio financiero

Por otro lado, con la atención a ZU prestada por las TC, además de dar cumplimiento a los objetivos sociales del PAR, también se contribuye al equilibrio financiero de DICONSA; ya que, como se mencionó previamente, las ventas totales de DICONSA mostraron un comportamiento decreciente, a pesar de un incremento importante en las ventas a programas especiales.

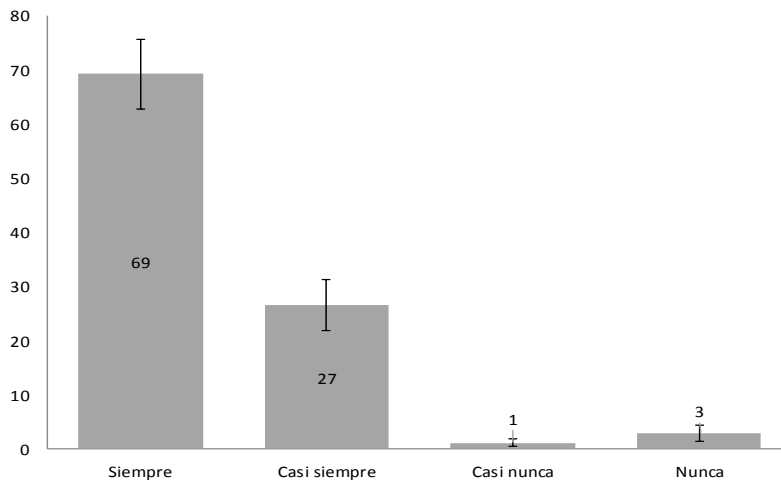
En ese periodo, las ventas a través de las TC se redujeron casi 10 por ciento, al pasar del 74 a sólo 69 por ciento de las ventas totales; mientras que las ventas a los programas especiales cobraron mayor relevancia pasando del 26 al 31 por ciento.

Percepción sobre la atención a localidades objetivo

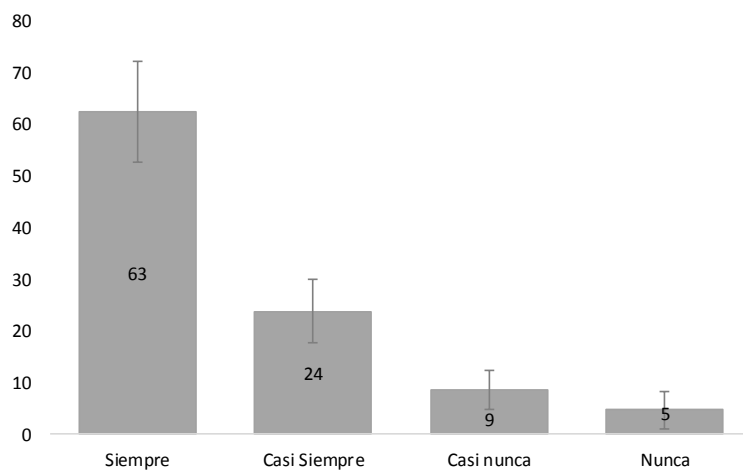
Complementariamente, al cuestionar a los actores entrevistados si en su opinión, las tiendas en localidades y zonas urbanas atienden a la población objetivo del PAR, la respuesta obtenida fue que siempre o casi siempre (63 a 69 por ciento y 24 a 27 por ciento, respectivamente) (Gráfica 59.). Es decir, una gran mayoría de actores considera que el programa está atendiendo a su población objetivo aún en las zonas urbanas. Los que con mayor frecuencia respondieron que casi nunca (9 por ciento) fueron los JA.

Gráfica 59. Percepción sobre la focalización del PAR
(Porcentaje)

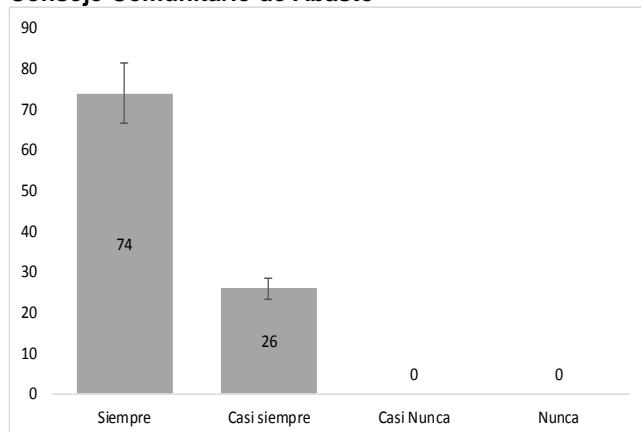
Supervisor Operativo Abasto



Jefe de Almacén



Consejo Comunitario de Abasto

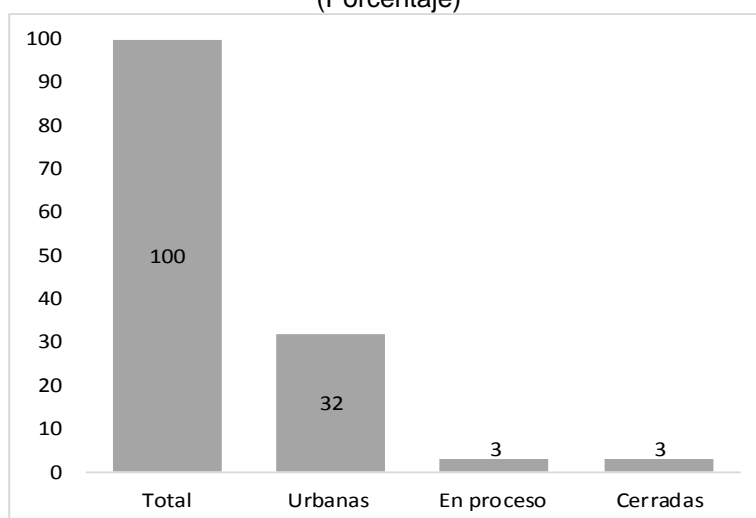


Fuente: elaboración propia a partir de información de campo 2018.

Tendencia en la apertura de TC en ZU

Por otro lado, del total de tiendas que atienden los SO incluidos en la muestra, 32 por ciento se encuentra en ZU, un número de tiendas, que equivale al 3 por ciento, se encuentra en proceso de apertura en ZU, y otro número igual se encuentra actualmente en cierre (Gráfica 60). Por lo que, la participación de las TC en ZU, en la estructura total de tiendas, podría mantenerse constante.

Gráfica 60. Tiendas en ZU, en funciones, en apertura y en cierre.
(Porcentaje)

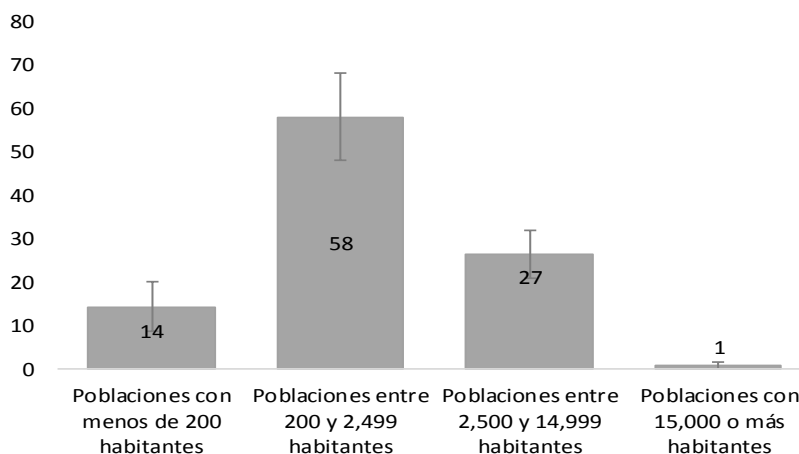


Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Estrategia de incremento en cobertura

Por otro lado, una proporción importante de JA dijo que, en los próximos años, la estrategia de incremento de cobertura del AD, se orientará principalmente a localidades de entre 200 y 2,500 habitantes, es decir, rurales, y el 34 por ciento dijo que dentro de esta estrategia se contempla la apertura en localidades de entre 2,500 y 14,000 habitantes, es decir, urbanas, e incluso algunos (1 por ciento) planean apertura de localidades de más de 15,000 habitantes, es decir, en localidades no objetivo (Gráfica 61.).

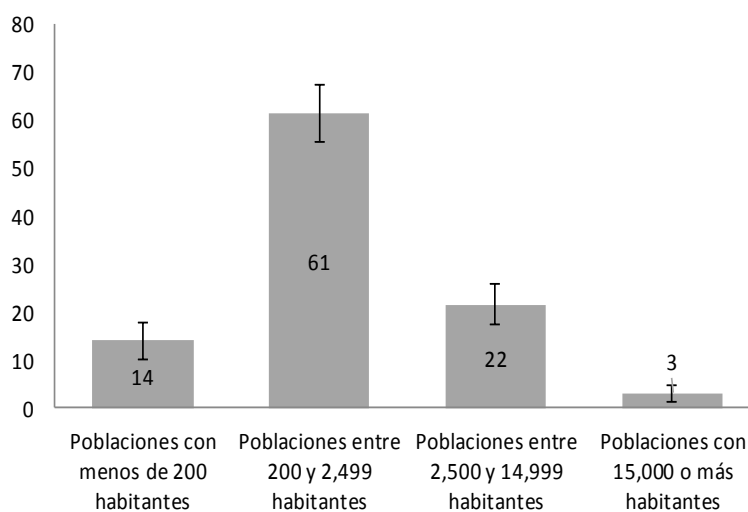
Gráfica 61. Estrategia de incremento en cobertura. Según el JA
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

La percepción del SO sobre este mismo tema, es muy similar, solo que con diferentes órdenes de magnitud (Gráfica 62). Por lo que, la atención del PAR a ZU está contemplada en los planes de mediano plazo de los AD, confirmando la conclusión del párrafo anterior, que la participación de estas tiendas en la estructura total de TC podría mantenerse constante.

Gráfica 62. Estrategia de incremento en cobertura. Según el SO
(Porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Tiendas móviles

Sobre la focalización de las TM, se preguntó a los OTM si las localidades atendidas cumplen con los criterios de elegibilidad. Pregunta a la cual el 98 por ciento de estos actores respondió afirmativamente.

A los JA se les preguntó si la operación de las TM es necesaria para cumplir con los objetivos del PAR. El 98 por ciento de estos actores entrevistados respondió afirmativamente.

Respuesta a la pregunta 4

Por ser necesario para la reflexión que se hace en este apartado, se enlistan algunos de los aspectos que se consideran relevantes, relacionados con el entorno actual bajo el cual opera el PAR – los cuales se describieron a lo largo de este documento-: a) restricciones en el presupuesto asignado, que limitan la inversión en infraestructura y contratación de personal; b) tendencia decreciente en ventas realizadas a través de TC y TM, c) estancamiento en la ampliación de cobertura -la tasa de cierres podría ser superior a la aperturas- d) En ZU creciente desinterés de las localidades por contar con una TC, debido a la presencia de otras opciones de abasto, y e) En ZU creciente desinterés de las personas por ser ET, por contar con otras opciones de empleo.

Considerando la opinión de los funcionarios entrevistados y las condiciones del entorno bajo el cual opera el PAR, se considera que la focalización del PAR es adecuada y debe mantenerse como hasta ahora, es decir, la atención de ZU debe limitarse a aquellas localidades de entre 2,500 y 14,999 habitantes; y dado que la apertura de nuevas tiendas se ve afectada por el entorno previamente mencionado, la recomendación es que los esfuerzos se enfoquen en la reactivación de tiendas con cierre temporal y aperturas de TC con los recursos liberados por los cierres definitivos.

8. Capítulo. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

8.1. Conclusiones y recomendaciones generales

Marco normativo en el que se desarrollan los procesos del PAR

Conclusiones

- 1) Respecto a la normativa del PAR, se concluye que se tienen importantes vacíos, derivados del ajuste realizado a las ROP en el año 2013 (para la operación del año 2014). Con el fin de facilitar la gestión de los Programas Especiales, se amplió la población objetivo a zonas urbanas y suburbanas para dar atención a localidades de hasta 14,999 habitantes (MAU).
- 2) En la normativa no se especificó adecuada y suficientemente la forma de operar de esta nueva modalidad de apoyo del PAR. Asimismo, no se especificó suficientemente lo relacionado con las TM (MAM), modalidad de apoyo que venía operando desde años previos.
- 3) Esto generó que la operación de dichas modalidades se llevara con cierto nivel de discrecionalidad, apoyada en manuales y lineamientos internos de DICONSA, que pudieron ser modificados en una dinámica organizacional ajena a la operación del Programa.

Recomendaciones

- 1) Se recomienda reorganizar la operación del Programa en dos componentes: Componente de Abasto y Componente de Programas Especiales. En el primero se deben incorporar tres modalidades con sus particularidades específicas de operación: 1) Modalidad de Abasto a Zonas Rurales (MAR); 2) Modalidad de Abasto a Zonas Urbanas (MAU), y Modalidad de Abasto Móvil (MAM). Esto no implica un rediseño del programa, sólo una reorganización en las ROP que permitirá explicitar con suficiencia las normas específicas de cada modalidad.
- 2) En cuanto a la modalidad actual del PAR denominada Programas Especiales, se recomienda que se constituya como un componente dentro del PAR. El equipo evaluador opina que es un componente con dinámica propia y características de operación diferentes. Se considera que se debe especificar en las ROP la forma en

que se coordinará el uso de los recursos de uso común con el Componente de Abasto y la forma en que éstos serán retribuidos.

Recomendaciones específicas por modalidad

DICONSA Modalidad Abasto Rural (MAR)

1. La Modalidad AR debería seguir operando tal y como lo ha hecho hasta ahora. La prioridad de esta modalidad es el cumplimiento de objetivos de corte social en localidades objetivo ubicadas en el medio rural (localidades con menos de 2,500 habitantes y más de 200); es decir garantizar el abasto, generar un margen de ahorro y regular los precios, tal como se declara en el discurso oficial del Programa.
2. Para este componente se requieren los ajustes generales, mencionados previamente -comunes para todas las modalidades- en los procesos de Planeación, Difusión, Selección de Beneficiarios, Compra-Venta de mercancías, y Distribución de los Apoyos. Los procesos de, Entrega de apoyos, Monitoreo de apoyos, Seguimiento a beneficiarios y Monitoreo y Evaluación, se mantienen sin cambios sustanciales.

DICONSA Modalidad Abasto Urbano (MAU)

1. Para la modalidad AU, su orientación se guiará por los objetivos de corte económico del PAR; es decir ventas y generación de excedentes, con fines de coadyuvar al equilibrio presupuestal en la operación de los puntos de venta del medio rural y urbano, cumpliendo además con los objetivos sociales del Programa. Operará en localidades objetivo ubicadas en el medio urbano (localidades con más de 2,500 habitantes y menos de 15,000) con el objetivo de garantizar el abasto, generar un margen de ahorro y regular los precios tal como se declara en el discurso oficial del Programa.
2. Se requieren algunos ajustes específicos para mejorar su operación. Los mayores se requieren en dos procesos: entrega de apoyos (apertura de tiendas: instalación preferente en negocios ya operando, sistema de estímulos para el ET con base en ventas) y Monitoreo de apoyos o contraloría social (flexibilización de la integración del CA, con mayor participación de los CCA). También se requieren los cambios generales en los procesos ya señalados, que son comunes a todos los componentes.

Modalidad Abasto Móvil (MAM)

1. Para la modalidad AM se propone que se establezca en la normatividad la obligación de su operación con objetivos estrictos de corte social, con el fin de llegar a localidades objetivo sin atender, con problemas de abasto, en las que no haya una tienda comunitaria, de modo que se mejore sustancialmente la cobertura actual del Programa. Si bien su operación muy probablemente resulte deficitaria en términos monetarios, operando como se propone, se da cumplimiento pleno a los objetivos sociales del Programa incrementando sensiblemente su cobertura. Por ello se proponen normas de operación que contrarresten los actuales factores que desincentivan su operación -lo que podría requerir un ajuste en los criterios establecidos para la evaluación del desempeño de las Sucursales y AD-. Asimismo, se sugiere una reasignación de las unidades de TM a Sucursales y AD donde se registre una baja cobertura del Programa.
2. Por otro lado, se recomienda poner candados para su asistencia a eventos especiales y al apoyo a otras actividades, con el fin de no descuidar la atención de localidades objetivo sin TC. La propuesta es que por lo menos tres días a la semana atiendan localidades objetivo, y dos podrían, sólo en caso de ser necesario, atender eventos especiales o apoyar actividades de surtimiento y distribución. Con ello se podría incrementar hasta 40 por ciento la cobertura actual del Programa.

8.2. Conclusiones y recomendaciones específicas por proceso

Planeación

Conclusiones

1. La planeación estratégica del Programa no se lleva a cabo en un proceso participativo, que genere resultados realistas y alcanzables, en el que se definan la visión y la misión institucionales, que se refleje en la presupuestación, la estructura organizacional, en la estructura operativa, el desarrollo del recurso humano y se diseñen estrategias para alcanzar el punto de llegada.
2. La planeación de corto plazo, que actualmente se realiza, en realidad es programación y se enfoca en determinar, con base en el comportamiento histórico, las actividades a

realizar, es decir, la planeación se enfoca en mantener el comportamiento inercial del PAR.

3. Se advierte falta de correspondencia entre los objetivos institucionales de corte económico y social que permea la operación del PAR.
4. Las deficiencias en planeación se reflejan en el incremento del cierre de tiendas por diversos factores, entre los que destaca la pérdida de posicionamiento en el mercado.

Recomendaciones

1. Para mejorar la planeación del PAR es necesario hacer un ejercicio de planeación estratégica, en el que se incluyan definiciones del “deber ser” del propio Programa, se resuelva la aparente inconsistencia entre objetivos económicos y sociales, y se elaboren estrategias y proyectos de desarrollo para cada una de sus modalidades (MAR, MAU, MAM).
2. Igualmente, importante es que, en esta planeación se incluya un plan de modernización-tecnificación de las TC para ampliar la prestación de servicios de mayor valor agregado a las comunidades.

Difusión

Conclusiones

1. Los medios masivos empleados para la difusión del PAR -redes sociales, radio, televisión y medios impresos- son poco asequibles para la población objetivo.
2. No se publica una Convocatoria anual, en la que se informe que están disponibles las ROP, los requisitos de elegibilidad y los plazos señalados para presentar las solicitudes, y
3. A nivel de localidades objetivo, no se hace difusión masiva del PAR y sus beneficios, debido a la restricción de recursos y de personal, además de que en la mayoría de los AD no se plantea una apertura importante de tiendas.

Recomendaciones

1. Publicar cada año una convocatoria, en la que se informe a los interesados sobre la publicación de las ROP, los requisitos para recibir el apoyo y las fechas para solicitarlo.

2. Dado que no se plantea una ampliación masiva en la cobertura del Programa, no es necesario incrementar la difusión a nivel masivo, pero sí de manera sistemática a nivel selectivo de localidades objetivo sin atención de TC.
3. Se considera necesario incrementar la difusión a nivel localidad, enfocada a promover la apertura focalizada de tiendas, los productos, la calidad e imagen DICONSA.

Solicitud de apoyos

Conclusiones

1. Para este proceso los solicitantes cuentan en todo momento con el apoyo del SO, por lo que el proceso es muy sencillo, claro y explícito; existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como para registrar y dar trámite a las solicitudes; sin embargo,
2. No se publica información sobre el resultado de las solicitudes y sus efectos sobre el padrón de puntos de venta, y
3. No se cuenta con un mecanismo de seguimiento y monitoreo de las mismas.

Recomendaciones

1. Elaborar y publicar anualmente una relación de solicitudes recibidas, aprobadas y rechazadas, indicando las causas de rechazo.
2. Implementar un sistema de monitoreo de solicitudes, para que los interesados puedan verificar por sí mismos el avance que ésta guarda, así como los resultados finales.

Selección de beneficiarios

Conclusiones

1. Los criterios de selección y elegibilidad son claros, estandarizados y sistematizados, aunque algunos funcionarios opinan que necesitan mejorarse. Para ZU, el cumplimiento de los 3 requisitos de elegibilidad ha demostrado conducir a una adecuada focalización, aunque se enfrenta el problema de que la información de CONAPO (nivel de marginación) no se desagrega por AGEB.
2. Los resultados de la selección, no son públicos; sin embargo, en la página de DICONSA aparece el listado de las tiendas en operación.

3. No existe un padrón de beneficiarios como tal; éste es sustituido por una relación de localidades objetivo, potenciales y atendidas.

Recomendaciones

1. Se recomienda que se incluyan en la normativa criterios específicos para la selección de localidades objetivo en ZU, en la cual se especifiquen las alternativas para aquellas localidades de las cuales no se dispone información sobre el nivel de marginación.
2. Se recomienda que en la página de DICONSA se publique una relación de las localidades objetivo, indicando si es atendida por el PAR, y la modalidad de apoyo a través de la cual se atiende. Para las que aún no se han atendido debe indicarse, si esta localidad es susceptible de apoyo o no, y el criterio para definirla como tal.

Compra venta de bienes a comercializar

Conclusiones

1. En opinión de los JA y SO se requiere una política de precios más ágil para responder a las situaciones cambiantes del mercado.
2. Con base en los márgenes de ahorro generados con la operación de las TC, se puede considerar que el esquema DICONSA de formación de precios es efectivo y eficiente.

Recomendaciones

1. La Gerencia de Comercialización debe ser fortalecida con personal suficiente y especializado para hacer, en la medida de lo posible, más eficiente el proceso de formación de precios que es la base del éxito del esquema DICONSA.
2. Se deben plantear estrategias permanentes de comercialización que incluyan promociones y ofertas bajo el auspicio de los proveedores.
3. La hoja de negociación debe de ser un documento que garantice el mejor precio para DICONSA en el periodo de tiempo pactado y por los volúmenes negociados, comprometiendo al proveedor a que no mejore el precio al ET realizando proveeduría directa.

Distribución de apoyos

Conclusiones

1. La distribución actual de la estructura operativa no guarda correspondencia respecto a las necesidades de cobertura del Programa; se considera que en algunos estados la estructura está subutilizada y no tiene racionalidad respecto a las necesidades de operación y a los desafíos de cobertura de las localidades objetivo.
2. Las TM no están distribuidas de manera adecuada; no están cumpliendo con el rol que se les asignó originalmente.
3. El servicio de internet de la estructura operativa no tiene la calidad y la capacidad necesaria para satisfacer las características que el sistema informático DICONSA demanda; el ancho de banda disponible es de menor capacidad de la que necesitan los sistemas de inventarios y transporte.
4. La estructura organizacional se califica como demasiado compleja, que está centralizando procesos, de modo que no permite una operación eficiente en términos económicos.
5. En áreas clave de la estructura organizacional no se dispone del personal necesario (cantidad y capacidades) para cumplir con las funciones asignadas (planeación, comercialización y operaciones, entre otras áreas).

Recomendaciones

1. Se debe revisar la estructura operativa para reasignar recursos con el fin de incrementar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos del Programa.
2. En particular se deben reasignar las TM para reorientar su focalización de acuerdo con los objetivos sociales del Programa.
3. Se requiere contratar un servicio de internet con las características necesarias que demanda el sistema informático DICONSA; esto mejorará su conectividad y eficiencia.
4. Es necesario fortalecer las áreas de la estructura organizacional que cumplen funciones clave. En algunos casos se sugiere incorporar personal especializado para complementar las capacidades ya desarrolladas; en otros se recomienda incorporar personal con las condiciones de contratación y perfiles requeridos para desempeñar los puestos asignados.

Entrega de apoyos

Conclusiones

Apertura de tiendas

1. El proceso de apertura de tienda es adecuado, y en esencia no tendría por qué ser diferente en ZU, con excepción de la integración de los CA.
2. En ZU, la falta de interés de las personas por participar en el Programa como ET, limita la capacidad de crecimiento del Programa.
3. La bonificación de 5 por ciento no es suficientemente atractiva, por lo que también es otro factor más de desincentivo que limita el incremento en aperturas.

En lo concerniente a la **operación** se encontró que:

1. En ZU el costo de oportunidad del local y del tiempo del ET es alto. La mayor parte de tiendas no trabajan con capital comunitario, lo más común es que trabajen con capital propio, como una forma de obtener ingresos que complementen la bonificación.
2. En ZU las TC concurren al mercado en condiciones poco adecuadas debido al bajo nivel de tecnificación de las tiendas, lo que limita la variedad de servicios que se pueden ofrecer a las comunidades; entre ellos el pago con tarjeta de crédito y/o débito o con vales de despensa, así como el pago de servicios y la venta de tiempo aire.
3. En ZU las TC –en no pocas ocasiones-, ofrecen los productos a precios por arriba de los que prevalecen en el mercado.

En lo tocante al cierre temporal o definitivo de tiendas se encontró que:

1. Los faltantes son la principal causa del cierre temporal y cierre definitivo de TC, aunque el desinterés de la comunidad también es una causa importante de cierre, pero en menor magnitud.
2. El número de TC en cierre temporal es un problema creciente; el seguimiento de éstas no resulta adecuado para conocer la evolución del problema.
3. El papel del SO es determinante para evitar que se presenten este tipo de problemas.

Recomendaciones

Para la **apertura** se recomienda:

1. El problema de la integración de los CA se resuelva incluyendo en la normativa un proceso de apertura específico para ZU.
2. Diseñar un esquema de incentivos para los ET diferenciado por nivel de ventas en ZU.

Para la **operación** se requiere:

1. En ZU las TC se instalen de manera preferente en locales donde operan negocios complementarios exitosos, lo que reducirá el costo de oportunidad del local y del tiempo del ET, al mismo tiempo que incrementa la posibilidad de que el ET tenga experiencia comercial.
2. Implementar un plan de modernización de las TC, que incluya el pago con tarjetas de crédito, débito y vales de despensa; así como la venta de tiempo aire y pago de servicios. Esto daría la posibilidad de modernizar múltiples procesos de operación del PAR y facilitaría la transición de las tiendas a USC.

Para el cierre se requiere:

1. Disminuir la incidencia de faltantes; se recomienda diseñar esquemas alternativos que garanticen la recuperación del CT, ya sea otorgando créditos en lugar de CT, pidiendo garantías ampliadas, entre otros. Sobre todo, se debe garantizar que el SO realice el seguimiento de las TC en apego a la normativa.
2. El cierre temporal de TC es un problema que debe atenderse; el número de tiendas en esta condición es importante. A nivel de OC se desconoce la situación real de las TC; prácticamente sólo el JA y el SO saben cuál es su situación, debido a que no existe un procedimiento efectivo para darles un seguimiento sistemático.

Monitoreo de apoyos

Conclusiones

1. En cuanto al monitoreo de las TC realizado por los SO se considera que es adecuado; sin embargo, se encontraron opiniones divididas sobre la carga de trabajo de este actor. Unos opinan que están sobrecargados de trabajo lo que dificulta el seguimiento

de las tiendas; otros opinan que esto no es tan cierto, y que en realidad podrían hacer más de lo que actualmente hacen.

2. La contraloría social es percibida como determinante en la operación de las TC y su funcionamiento es calificado como regular. Cabe señalar que hay diferencias por tipo de localidad; por ejemplo, ésta es mejor en ZR que en ZU, donde el costo de oportunidad de los recursos (tiempo) es menor. También hay diferencias regionales, por cuestiones culturales.
3. La falta de participación del CA en el seguimiento a las TC repercute en incremento en problemas de faltantes y; por tanto, en incremento en el riesgo de cierre de tiendas, y con ello en fallas en el cumplimiento de los objetivos del PAR. La participación de los CA en los CCA y su comunicación con el AD es aún más deficiente. Se cree que esta falta de interés obedece a que los puestos son meramente honorarios.
4. El desempeño de los CCA es mejor, en este caso perciben una remuneración por su participación en el seguimiento de las TC y del AD. Se encontró que en algunos de los CCA se desarrollan cotos de poder que desvían la atención de los objetivos del PAR.

Recomendaciones

1. Para mejorar el desempeño de los SO y el seguimiento que éstos realizan a las TC, la recomendación, realizada con base en la propuesta de los funcionarios entrevistados, es que se implemente un sistema de estímulos en el que se reconozcan diferencias en productividad. La referencia principal serían las ventas obtenidas, es decir, a mayor venta, mayor estímulo. Se consideran que sería un estímulo, que además de potenciar ventas, impulsaría a la búsqueda de mejores resultados. El sistema propuesto es diferente al actualmente implementado, el cual en teoría genera estímulos iguales para todo el personal operativo, sin reconocer diferencias en productividad.
2. Para mejorar el desempeño de los CA, es necesario diseñar una normativa específica para su integración en ZU; lo primero que se requiere es reducir el número de integrantes, las opiniones coinciden en que cuatro serían suficientes; reducir el número de labores y la frecuencia que con las que deberían desempeñarlas. Una segunda opción es integrarlos a partir de: otros esquemas organizativos ya en funcionamiento, y como último recurso con las autoridades locales. La última alternativa sería diseñar un sistema de estímulo a los integrantes de los CA, el cual funcione única y exclusivamente donde no haya interés y se hayan agotado todas las

posibilidades anteriores. Para no vulnerar la participación social en la gestión de las TC en ZU, se debería promover que el CCA supervisara más cercanamente la gestión de éstas.

Evaluación y monitoreo

Conclusiones

1. El PAR realiza evaluaciones de manera sistemática que le permiten mejorar sus procesos y resultados. También realiza estudios complementarios que le permiten obtener información sobre temas particulares, que le permiten atender de mejor manera las necesidades de sus beneficiarios.

8.3. Conclusiones y recomendaciones para TM DICONSA en localidades objetivo y zonas urbanas

Marco normativo

Conclusiones

1. Se concluye que la operación de las TM no se encuentra suficientemente normada; ya que las actuales ROP no orientan de manera precisa su operación. Por lo anterior, se considera que su uso se reduce a decisiones de los JA y los OTM quienes en el afán de reducir costos y cumplir con sus indicadores de ventas pierden de vista el objeto social de DICONSA, que es la razón de ser de este tipo de tiendas.

Recomendaciones

1. Se recomienda tratar a las TM como una Modalidad del PAR y especificar en la normativa las reglas para su operación.

Planeación

Conclusiones

1. No hay un adecuado proceso de planeación para operar las TM; esto permitió que se orientaran principalmente a la atención de los Programas Especiales.
2. Las TM están atendiendo principalmente a localidades objetivo que ya tienen TC.

3. El indicador de desempeño de la MIR no genera información adecuada para evaluar el desempeño de la TM; da el mismo valor a la atención de una localidad objetivo ya atendida por una TC, que a una no atendida.

Recomendaciones

1. Debido a la importancia de las TM, se considera que se debe planear el papel de esta modalidad de apoyo en el corto y mediano plazos, construyendo indicadores para medir su desempeño de manera adecuada.
2. Se recomienda que el sistema de evaluación de desempeño de las TM incentive su uso, priorizando la atención de localidades objetivo no atendidas (sin tienda fija), con carencia de abasto, en ubicaciones geográficas de difícil acceso, sobre la atención a localidades ya atendidas (con tienda fija).

Solicitud de poyo

Conclusiones

1. La solicitud de servicio de la TM no se encuentra debidamente reglamentada. Actualmente la selección de localidades a incluir en la ruta de servicio es realizada por el OTM con visto bueno del JA. Aunque la firma de convenios con autoridades locales está normada, la realidad es que no se elaboran muchos de estos convenios y la atención se presta independientemente de su existencia.

Recomendaciones

1. Es necesario promover la firma de convenios solidarios –en sustitución de las solicitudes de apoyo- con las autoridades de las localidades atendidas, para garantizar, tanto condiciones mínimas de seguridad para el equipo y personal DICONSA, como para formalizar el compromiso de atención (días y horarios) de la localidad.

Selección de beneficiarios

Conclusiones

1. La conclusión en cuanto a selección de localidades a atender es que la TM debe enfocarse en la atención de localidades objetivo, prioritariamente en las cuales no hay posibilidad de instalar una TC, tal y como se establece en la ROP.
2. La importancia que se le da a las TM difiere por regiones, encontrando que en algunas es un recursopreciado para el cumplimiento del objetivo social del PAR y en otras, se consideran improcedentes por el alto gasto de operación que requieren y las escasas ventas.

Recomendaciones

1. Por su relevancia como única fuente de abasto, se considera que su operación debe ser tratada de manera especial en la aplicación del presupuesto, -para no afectar el desempeño de los AD que impulsen su operación- en atención al cumplimiento del objetivo social del PAR.
2. Se considera necesario redistribuir en el ámbito nacional, los recursos destinados a tiendas móviles (camiones, equipos, y en la medida de lo posible personal), de tal modo que éstos se ubiquen en donde se tengan mayores déficits de cobertura del Programa.

Distribución de los apoyos

Conclusiones

1. Un número importante de TM se encuentra fuera de servicio o su capacidad instalada no es usada eficientemente, debido a decisiones de los JA-OTM con base en criterios de racionalidad económica, o bien por falta de mantenimiento-reparaciones, falta de documentos o personal disponible.
2. La operación de las TM también se ve afectada por falta de difusión, por desinterés de las localidades objetivo no atendidas y por problemas de seguridad.

Recomendaciones

1. Debe reactivarse la operación de las TM para atender localidades objetivo sin TC; se debe garantizar su funcionamiento adecuado para mantener el servicio a las rutas de servicio programadas.
2. Se debe destinar un mayor porcentaje de la capacidad instalada de TM para incrementar la cobertura del Programa (60 por ciento o más).

Entrega de apoyos

Conclusiones

1. Algunos procesos se realizan con base en el conocimiento y la percepción del OTM y del JA; tal es el caso de la definición de rutas de servicio, definición de la mezcla de productos y definición del programa de atención; por el contrario, otras actividades de este proceso se encuentran perfectamente normadas, como es el caso de las relacionadas con control de inventario de productos, control de ventas y controles contables y administrativos.

Recomendaciones

1. La asignación del servicio de las TM debe orientarse prioritariamente a localidades objetivo sin atención de tienda fija. Si la mayoría de los procesos funcionan bien en la manera que actualmente se realizan, se requieren hacer las especificaciones necesarias en las ROP para apoyar su funcionamiento.

Monitoreo de apoyos

Conclusiones

1. En cuanto al monitoreo de apoyos, se concluye que se deben focalizar de manera más adecuada las rutas de servicio de las TM.

Recomendaciones

1. Se debe garantizar el adecuado control de las localidades objetivo atendidas con TM; se requieren adecuar los indicadores de cobertura, eficiencia presupuestal, eficiencia en el uso de los sistemas y transferencia de margen de ahorro a través de TM.

9. Referencias

- COFEMER. 2013. Lineamientos para elaborar reglas de operación. <https://www.google.com.mx/search?q=lineamientos+para+elaborar+reglas+de+operaci%C3%B3n+COFEMER&oq=lineamientos+para+elaborar+reglas+de+operaci%C3%B3n+COFEMER&aqs=chrome..69i57j94j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Consultado 14_4_18.
- CONAPO. (2010). Metodología de estimación del índice de marginación por localidad. Colección: índices sociodemográficos.
- CONAPO. (2012). Capítulo 3. Marginación de las localidades, 2010. Consejo Nacional De Población, 21–56. Retrieved from http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices_margina/2010/documento_principal/Capitulo03.pdf.
- CONEVAL. (2016). Índice de Rezago Social 2015. Retrieved from http://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Indice_Rezago_Social_2015/Nota_Rezago_Social_2015_vf.pdf.
- CONEVAL (2013). pobreza urbana y de las zonas metropolitanas en México. Consultado el 9 de Abril de 2018. Disponible on line en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Pobreza/Pobreza%20urbana/Pobreza_urbana_y_de_las_zonas_metropolitanas_en_Mexico.pdf
- CONEVAL (2012) TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS A PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL, 2013.
- Consejos Comunitarios de Abasto A.C. (2016). Bases de contratación del personal comunitario 2016.
- DICONSA. (2017). PAT - Programa Anual de Trabajo.
- DICONSA. (2017). Manual de Comité de Evaluación.
- DICONSA. (2017). Informe de Autoevaluación sobre el Desempeño General de la Entidad. Ejercicio 2017.
- DICONSA. (2017). Manual de Documentos Normativos y de Apoyo a la Operación.
- DICONSA. (2017-2016). Margen de Ahorro - Reporte Mensual. Dirección de Desarrollo, Gerencia de Evaluación.
- DICONSA. (2016). Manual de Políticas y Procedimientos para la Adquisición de Bienes para Comercializar.pdf.
- DICONSA. (2016). Manual de Políticas y Procedimientos para el uso, control y

mantenimiento del parque vehicular destinado a actividades operativas de Diconsa.pdf.

DICONSA. (2016). Manual de Políticas Bases y Lineamientos para el Ejercicio del Presupuesto en Diconsa SA de CV.pdf.

DICONSA. (2016). Manual de Organización.pdf.

DICONSA. (2015b). Programa Institucional de Mediano Plazo.

DICONSA/INAP. (2015). Estudio de seguimiento físico y operativo del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V.

DICONSA. DGP. (2015). Visión estratégica.

DICONSA. (2015a). Manual de Políticas y Procedimientos Supervisión de Tiendas.pdf.

DICONSA. (2015). Manual de uso Portal del proveedor.pdf.

DICONSA. (2013). Manual de Políticas y Procedimientos de Almacenes Diconsa.pdf.

DICONSA/Laboratorio de Análisis Económico y Social A.C. (2016). Estudio sobre la estimación de la variable latente del Abasto Local Suficiente y Adecuado. DICONSA (Vol. Octubre).

DICONSA/Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo. (2015). Estudio de seguimiento 2015 de la satisfacción de los beneficiarios del esquema SINHAMBRE, atendido por DICONSA, S.A. de C.V. y de los encargados de su operación.

DICONSA, Universidad Intercultural del Valle de México; (2014) "Estudio de cobertura, comercialización y financiamiento del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V. Retrieved:
http://sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/EvaluacionProgramasSociales/2015/CF_DICONSA/PAR_CCF_InformeFinal_.pdf

Operaciones/DICONSA, D. de. (2017). Guía Operativa de Contraloría Social del Programa de Abasto Rural.

Secretaría de Desarrollo Social. (2017). ROP de Abasto Rural. Diario Oficial de La Federación, 19712, 5052108.

SEDESOL. (2014). Diagnóstico del Programa de Abasto Rural.

SEDESOL/DICONSA/UNAM. (2015). Estudio para estimar la población que se beneficia directamente con la compra de productos y/o servicios ofrecidos por las tiendas comunitarias atendidas por el Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. De C.V. Retrieved from
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/79880/ESTUDIO_ESTIMACION_POBLACION_ATENDIDA.pdf.

**SIMA. Análisis para Aspectos Susceptibles de Mejora, en Seguimiento y Evaluación.
Margen de ahorro y costos de transacción.**

10. Anexos

10.1. Anexo I. Ficha técnica de identificación del PAR

Tabla 20. Identificación del PAR

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo Administrativo 20, "Desarrollo Social"
	Institución	Secretaría de Desarrollo Rural
	Entidad	Nacional
	Unidad Responsable	DICONSA, S.A. de C.V.
	Clave Presupuestal	S053
	Nombre del Programa	Programa de Abasto Rural
	Año de Inicio	979
	Responsable titular del Programa	Héctor Eduardo Velasco Monroy
	Teléfono de contacto	555 229 07 00
	Correo electrónico de contacto	hector.velasco@DICONSA.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del Programa	Contribuir a fortalecer el cumplimiento efectivo del derecho a la alimentación facilitando el acceso físico o económico a productos alimenticios de la población de localidades de alta y muy alta marginación
	Principal Normatividad	Reglas de operación del Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V. (DICONSA), para el ejercicio fiscal 2017.
	Eje del PND con el que está alineado	
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 2.1 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), que establece como prioridad el garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población. Objetivo 2.1 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, que establece como prioridad el garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población.
	Tema del PND con el que está alineado	Estrategia 2.1.1 del PND, asegurar una alimentación y nutrición adecuada de las y los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa.
	PAR (Sectorial, Especial o Institucional) con el	PSDS 2013-2018 (PSDS)

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 Tienda comunitaria y TM DICONSA*

Tema	Variable	Datos
	que está alineado Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo 1 del PSDS. "Fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación", así como a la Estrategia 1.2: "Procurar el acceso a productos básicos y complementarios de calidad y a precios accesibles a la población de las localidades marginadas del país."
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado Propósito del PAR	Localidades de alta o muy alta marginación, tienen acceso físico o económico de productos básicos y complementarios económicos y de calidad en forma eficaz y oportuna.
Población potencial	Definición	Localidades de alta y muy alta marginación de entre 200 y 14,999 habitantes que cuenten con medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado.
	Unidad de medida Cuantificación	Localidad 84,722
Población objetivo	Definición	Localidades de alta y muy alta marginación de entre 200 y 14,999 habitantes que cuenten con medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado.
	Unidad de medida Cuantificación	26,573 Localidad
Población atendida	Definición	Localidades de alta y muy alta marginación de entre 200 y 14,999 habitantes que cuenten con medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado.
	Unidad de medida Cuantificación	15,674 (2016) Localidad
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	21,170.02
	Presupuesto modificado (MDP)	21,170.02
	Presupuesto ejercido (MDP)	18,521.03
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el PAR	El PAR es de operación nacional
	Unidad territorial del PAR	Localidad

Fuente: elaboración propia a partir de información oficial 2017 del PAR

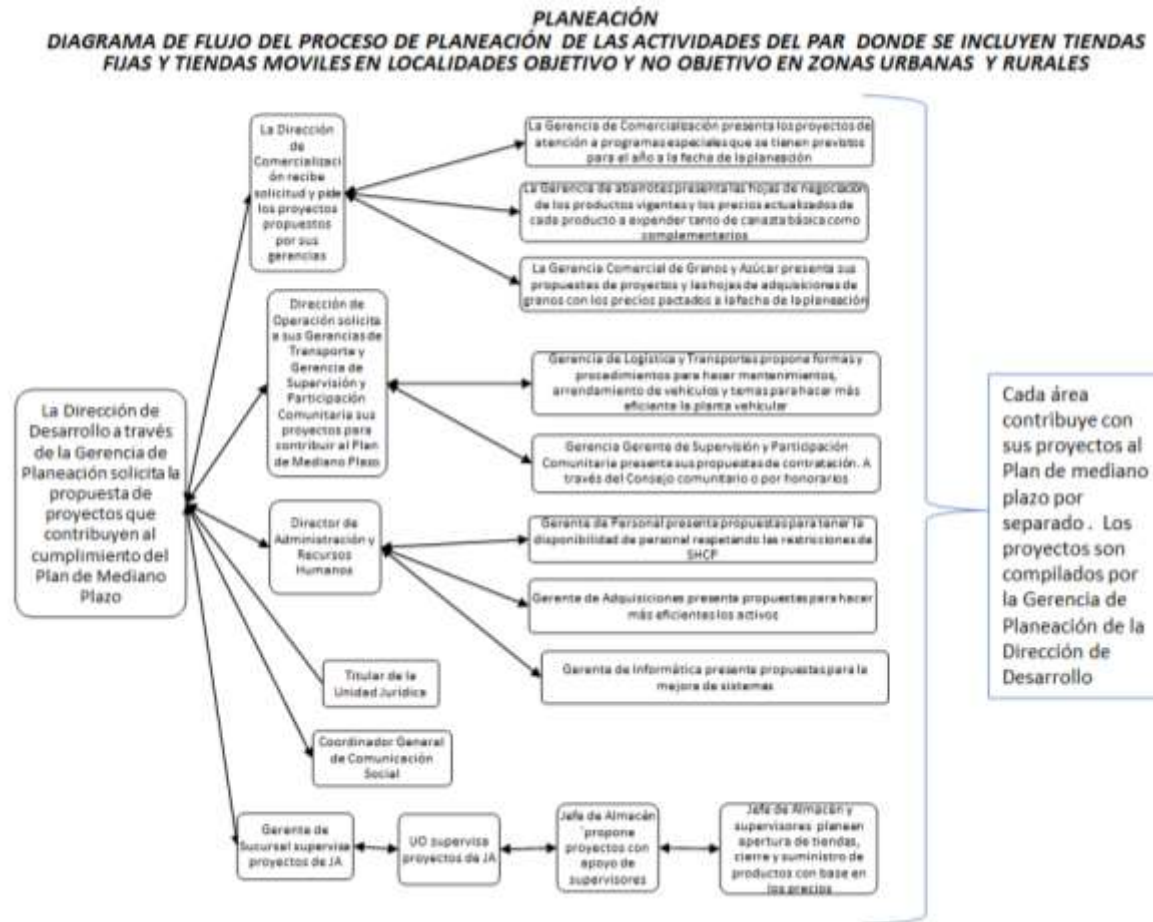
10.2. Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Tabla 21. Identificación y equivalencia del PAR

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del PAR identificados por el evaluador
1. 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 PAR.	1.1	Planeación
	1.2	Programación
	1.3	Presupuestación
2. Difusión del PAR: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2.1	Convocatoria
	2.2	Asambleas informativas
3. Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del PAR con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3.1	Acceso a la solicitud
	3.2	Integración del expediente
	3.3	Entrega de solicitud
4. Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los Programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4.1	Requisitos de elegibilidad
	4.2	Criterios de elegibilidad
5. 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 PAR.	5.1	Compra de bienes a comercializar
	5.2	Venta de bienes
	5.3	Política de precios
6. 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 PAR).	6.1	Infraestructura de almacenamiento
	6.2	Equipo de transporte y carga de mercancías
	6.3	Sistemas informáticos
	6.4	Personal
7. Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7.1	Apertura de tiendas
	7.2	Operación de tiendas
	7.3	Cierre de tiendas
8. Monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el PAR comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	8.1	Por parte de DICONSA
	8.2	Por parte de la Contraloría Social
9. Evaluación y monitoreo: Proceso en el cual el PAR implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10.1	Evaluaciones al PAR
	10.2	Otros estudios

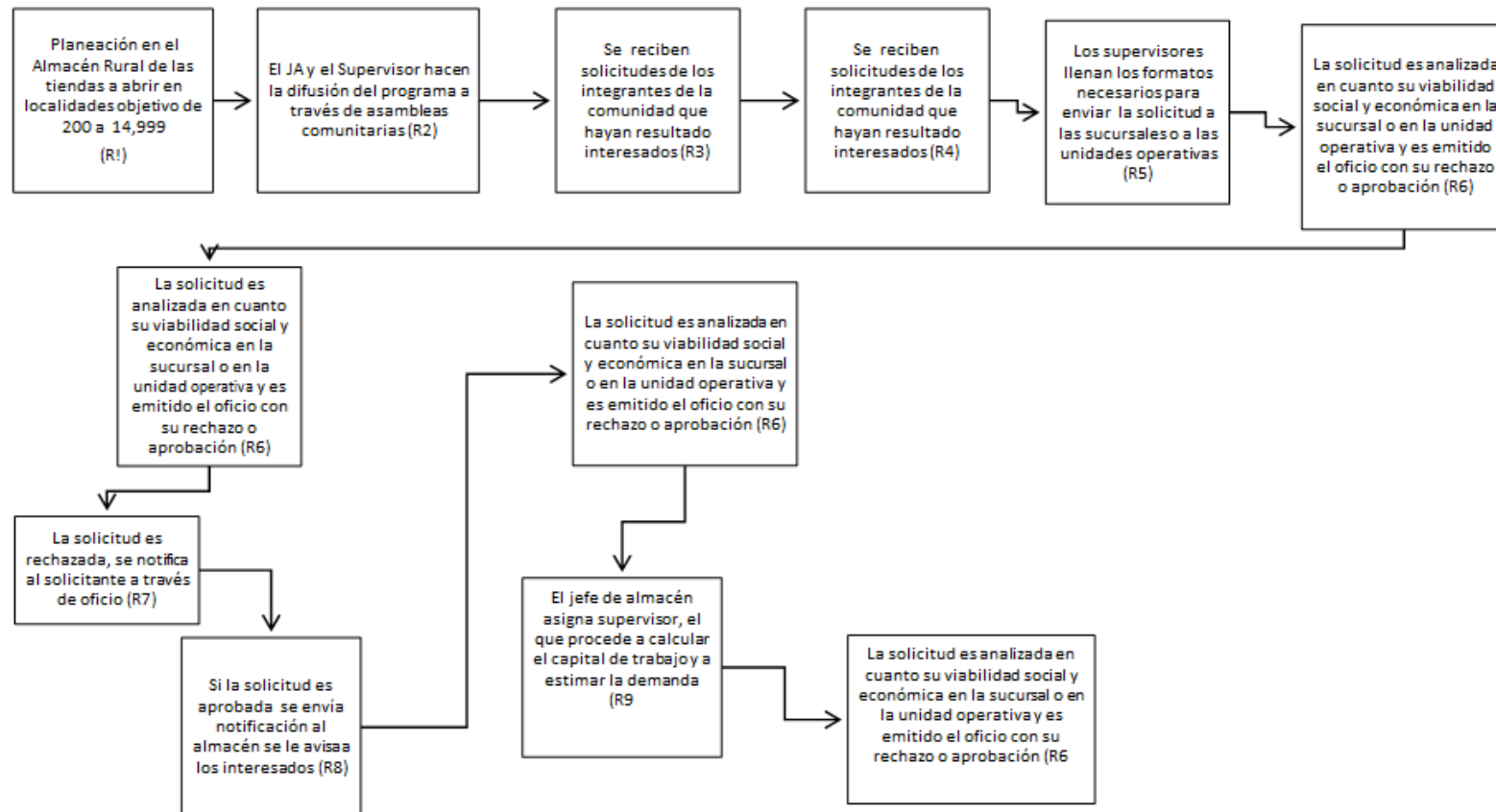
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

10.3. Anexo III. Flujogramas del programa



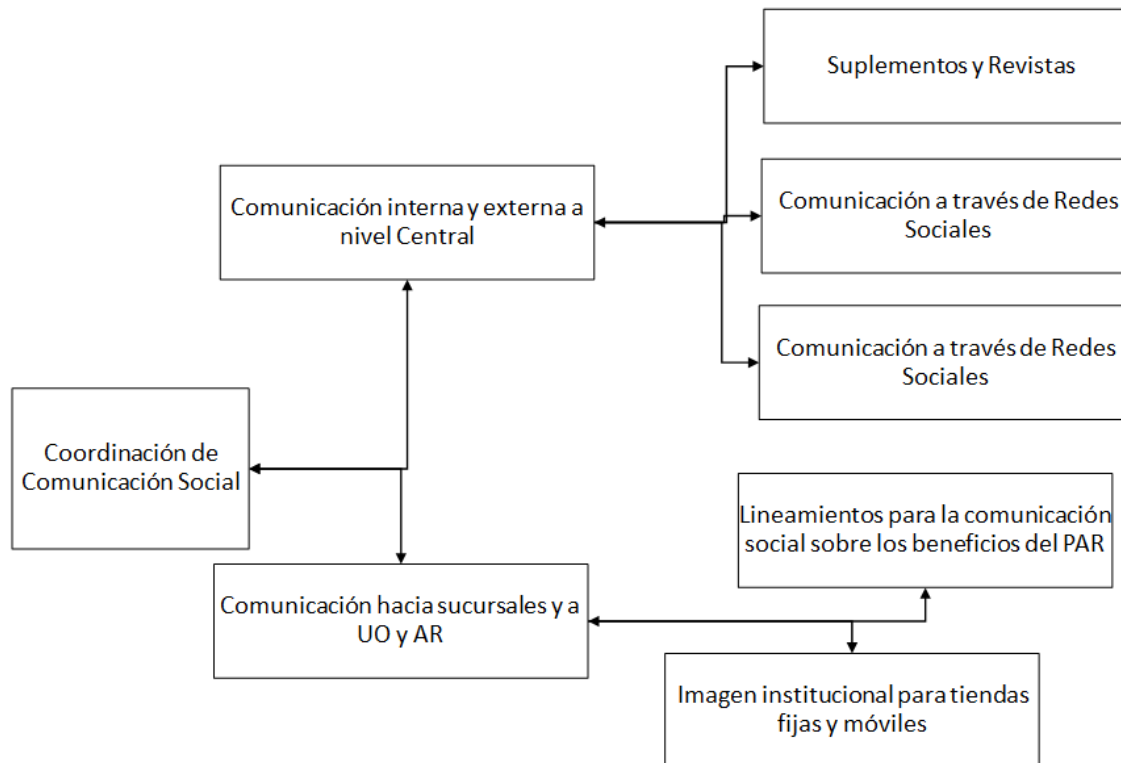
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

PLANEACIÓN



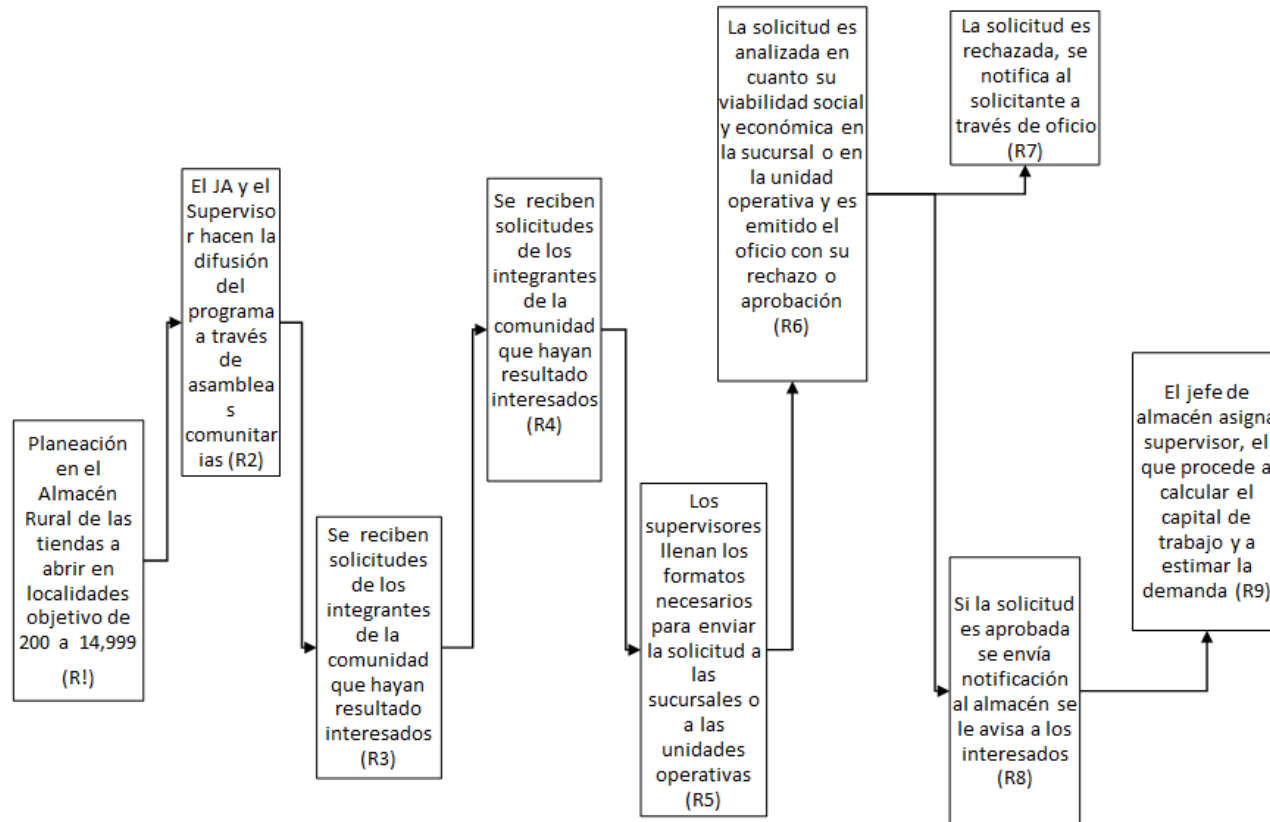
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

DIFUSIÓN
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PAR DONDE
SE INCLUYEN TIENDAS FIJAS Y TIENDAS MÓVILES EN LOCALIDADES OBJETIVO Y NO
OBJETIVO EN ZONAS URBANAS Y RURALES**



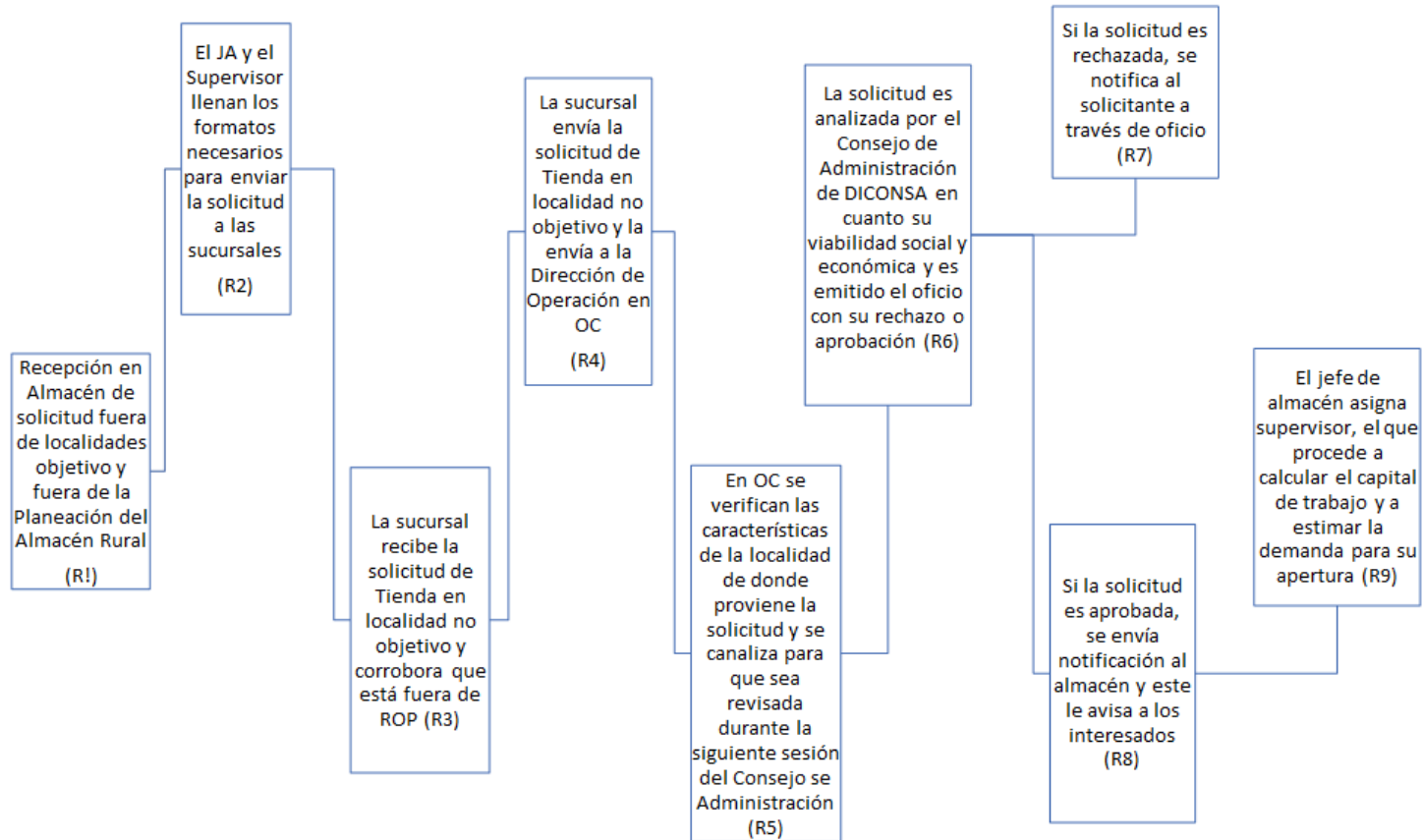
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

ENTREGA DE APOYOS
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ATENCION PARA LA APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES OBJETIVO EN ZONAS RURALES Y URBANAS



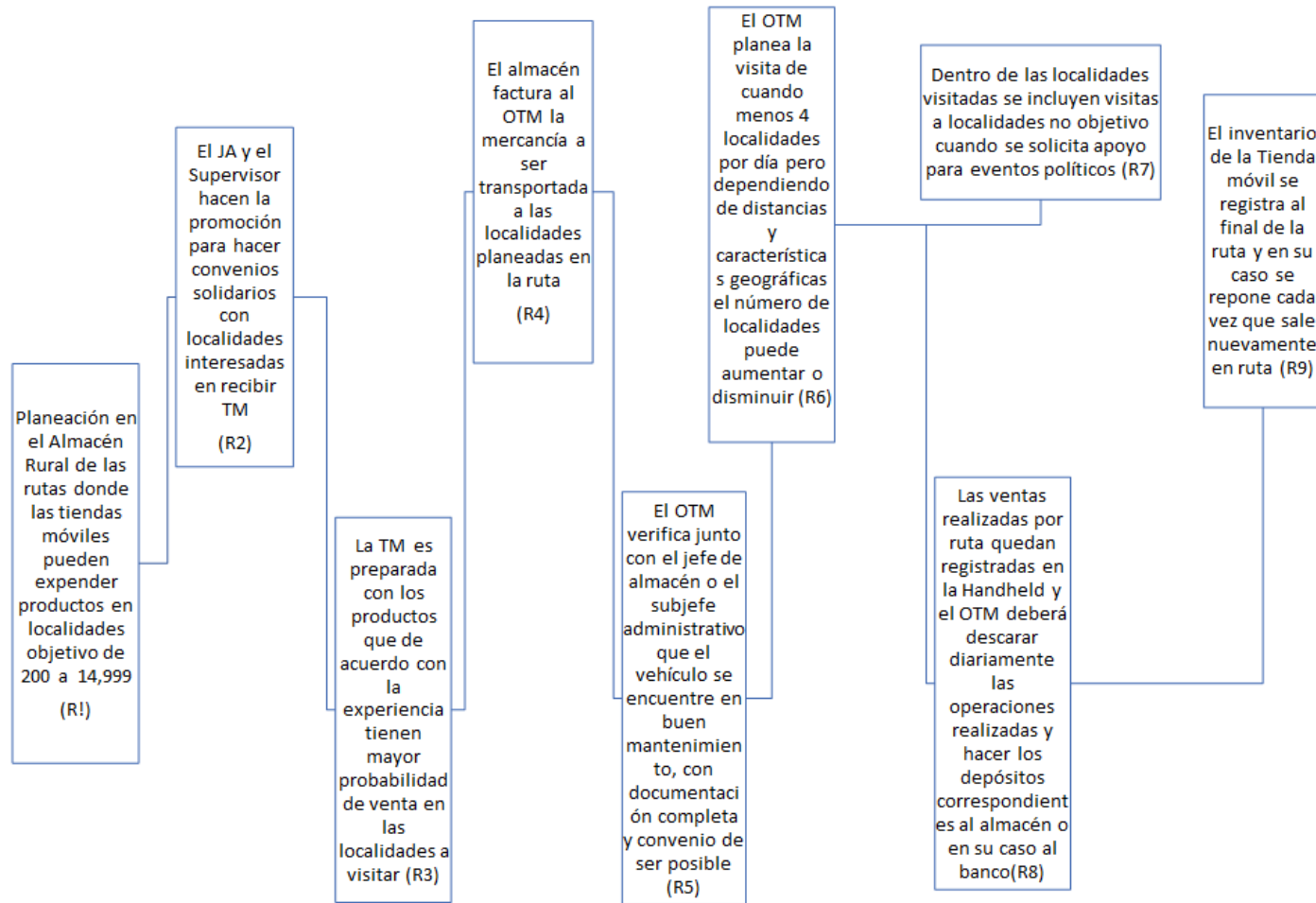
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

ENTREGA DE APOYOS
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ATENCION PARA LA APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES NO OBJETIVO EN ZONAS URBANAS (ESTRATÉGICAS)



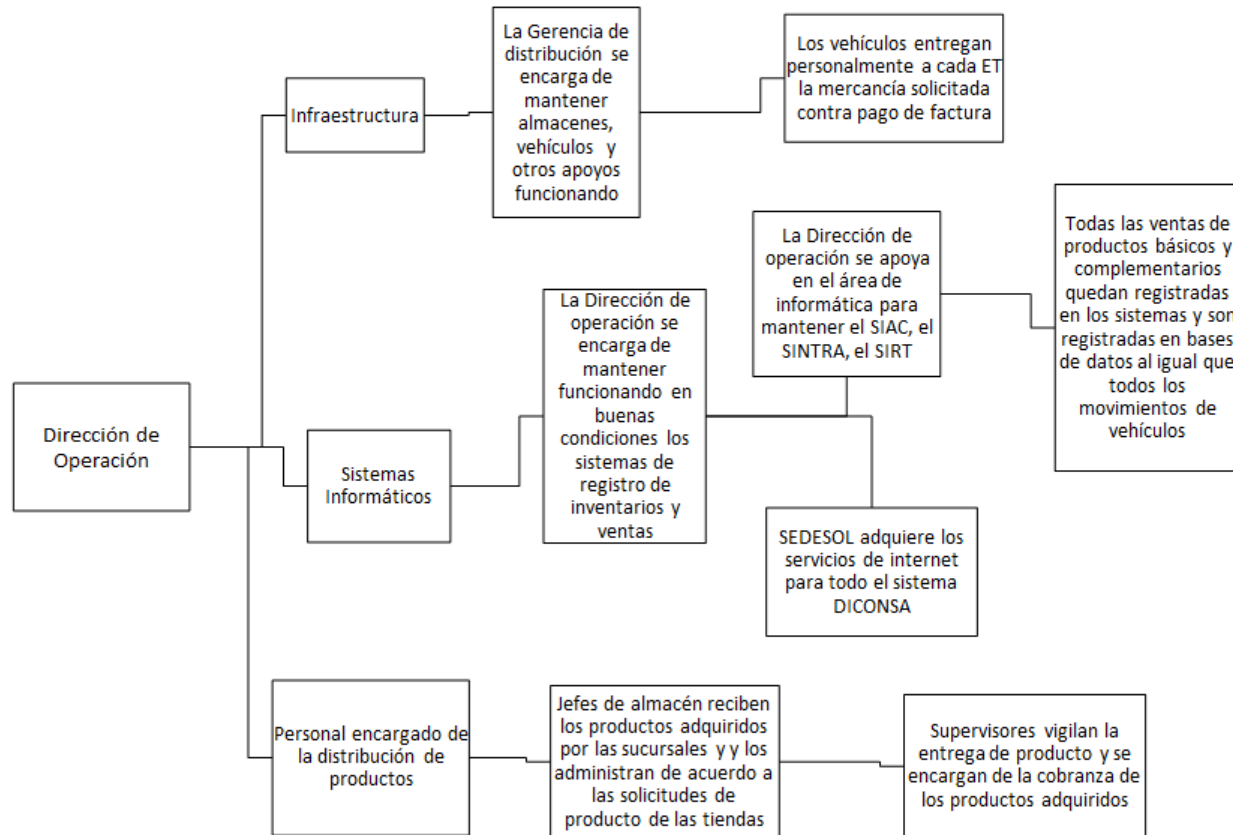
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

ENTREGA DE APOYOS
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ATENCIÓN CON TIENDAS MÓVIL EN LOCALIDADES OBJETIVO Y NO OBJETIVO EN ZONAS URBANAS Y RURALES



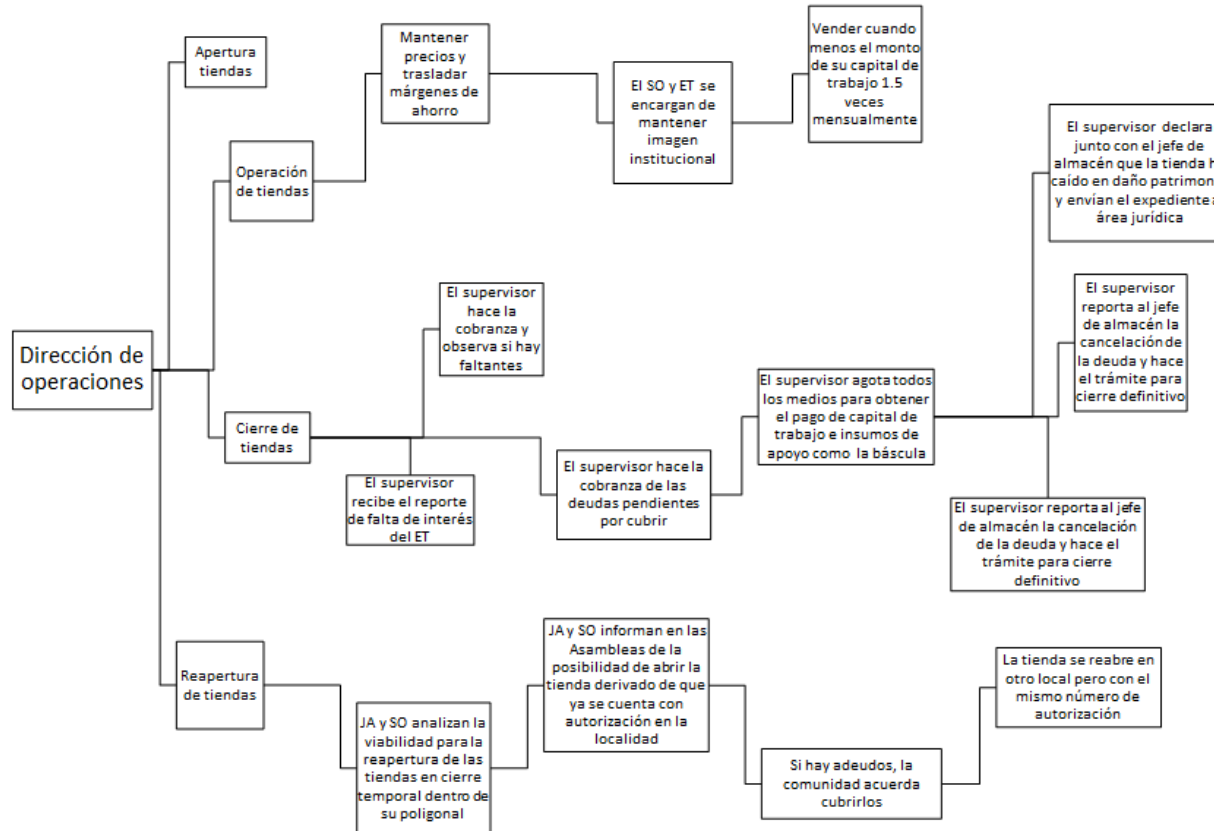
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PAR DONDE SE INCLUYEN TIENDAS FIJAS Y TIENDAS MOVILES EN LOCALIDADES OBJETIVO Y NO OBJETIVO EN ZONAS URBANAS Y RURALES



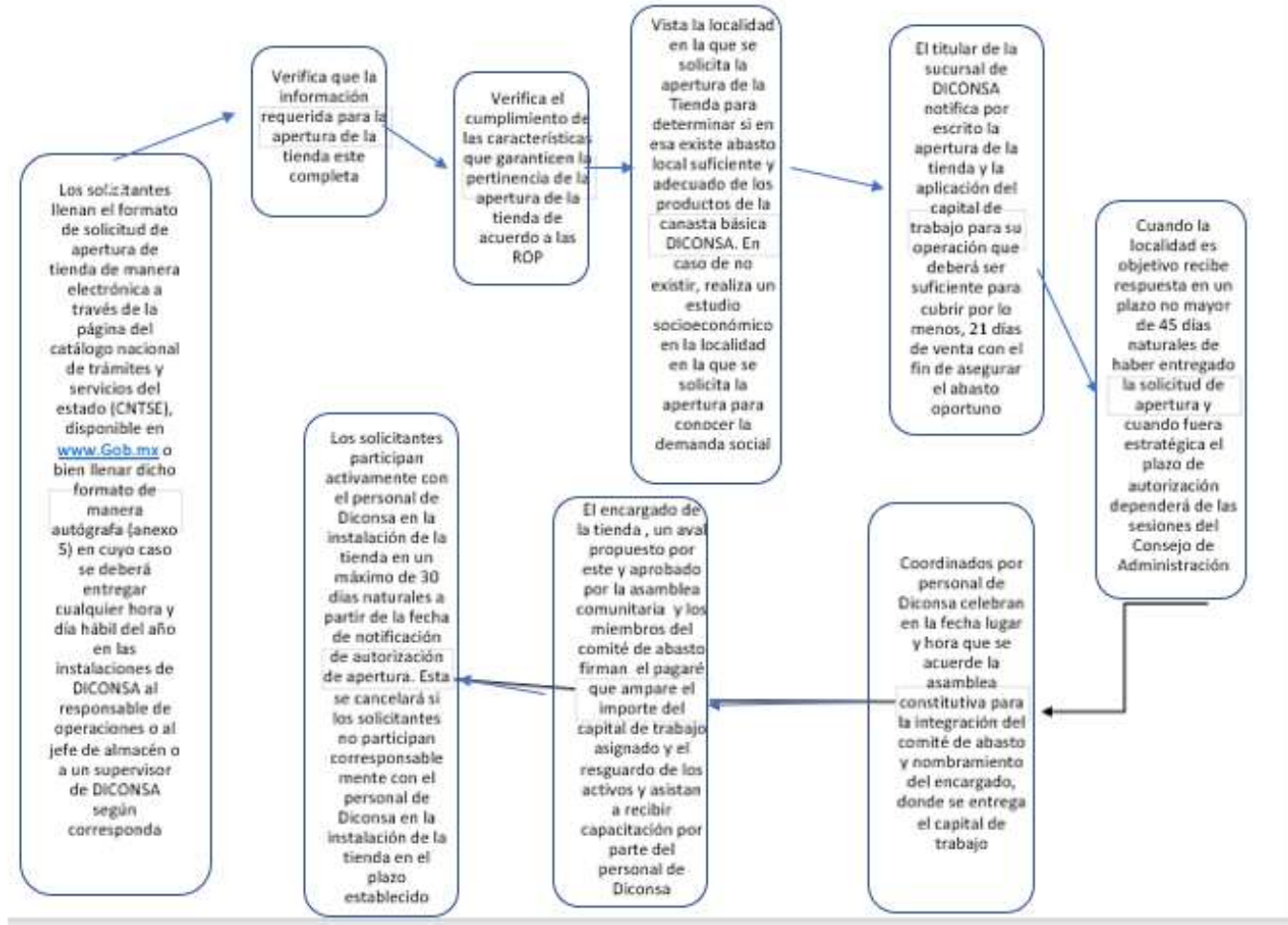
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

PROCESO DE ENTREGA DE APOYOS-VENTA Y FACTURACIÓN
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ENTREGA DE APOYOS-VENTA Y FACTURACIÓN DE
LAS ACTIVIDADES DEL PAR DONDE SE INCLUYEN TIENDAS FIJAS Y TIENDAS MOVILES EN
LOCALIDADES OBJETIVO Y NO OBJETIVO EN ZONAS URBANAS Y RURALES



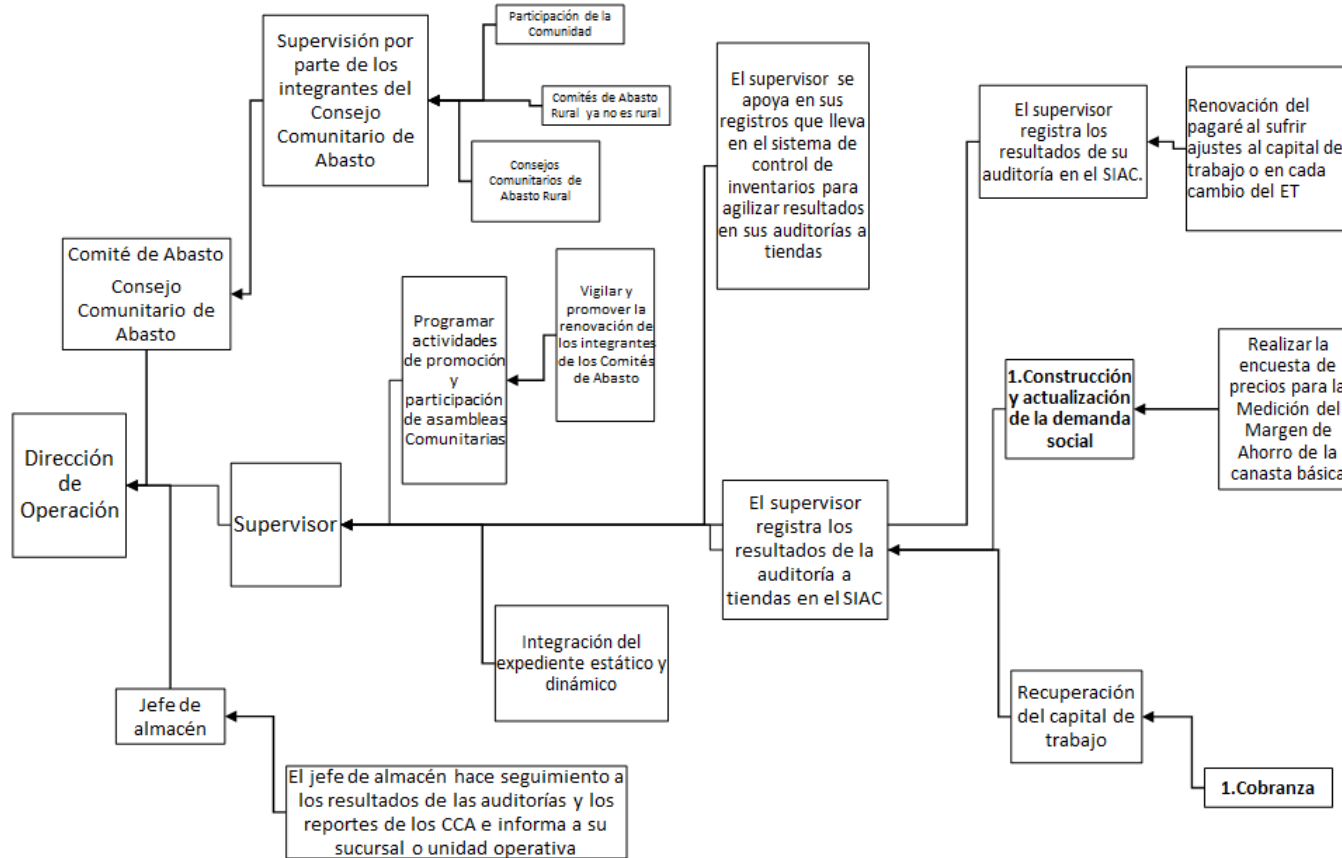
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS



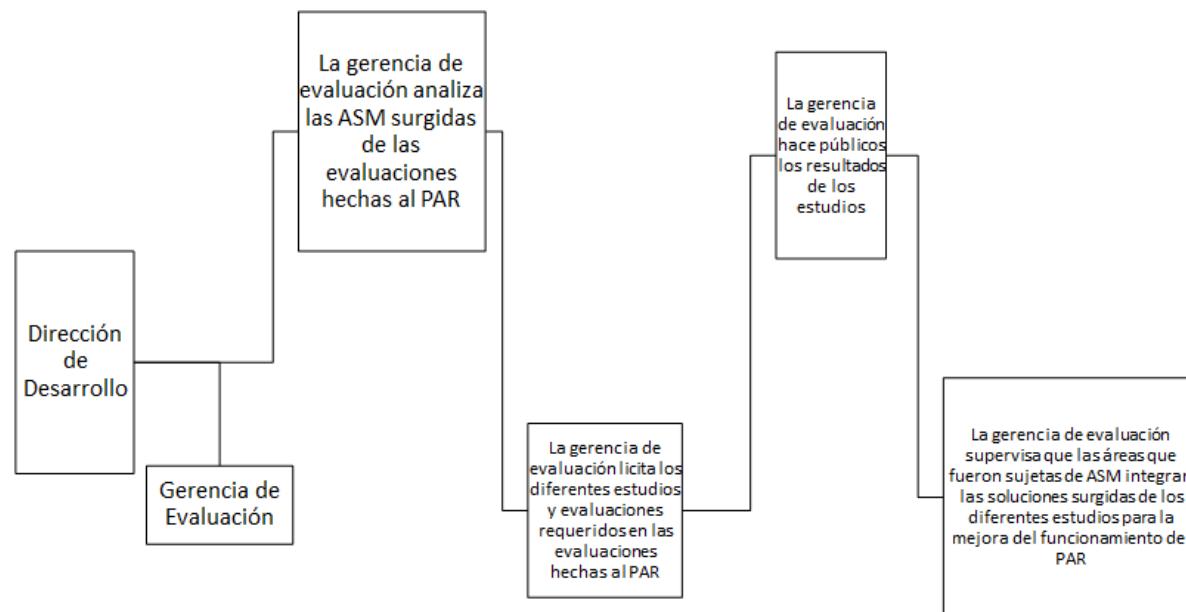
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PAR DONDE SE INCLUYEN TIENDAS FIJAS Y TIENDAS MOVILES EN LOCALIDADES OBJETIVO Y NO OBJETIVO EN ZONAS URBANAS Y RURALES



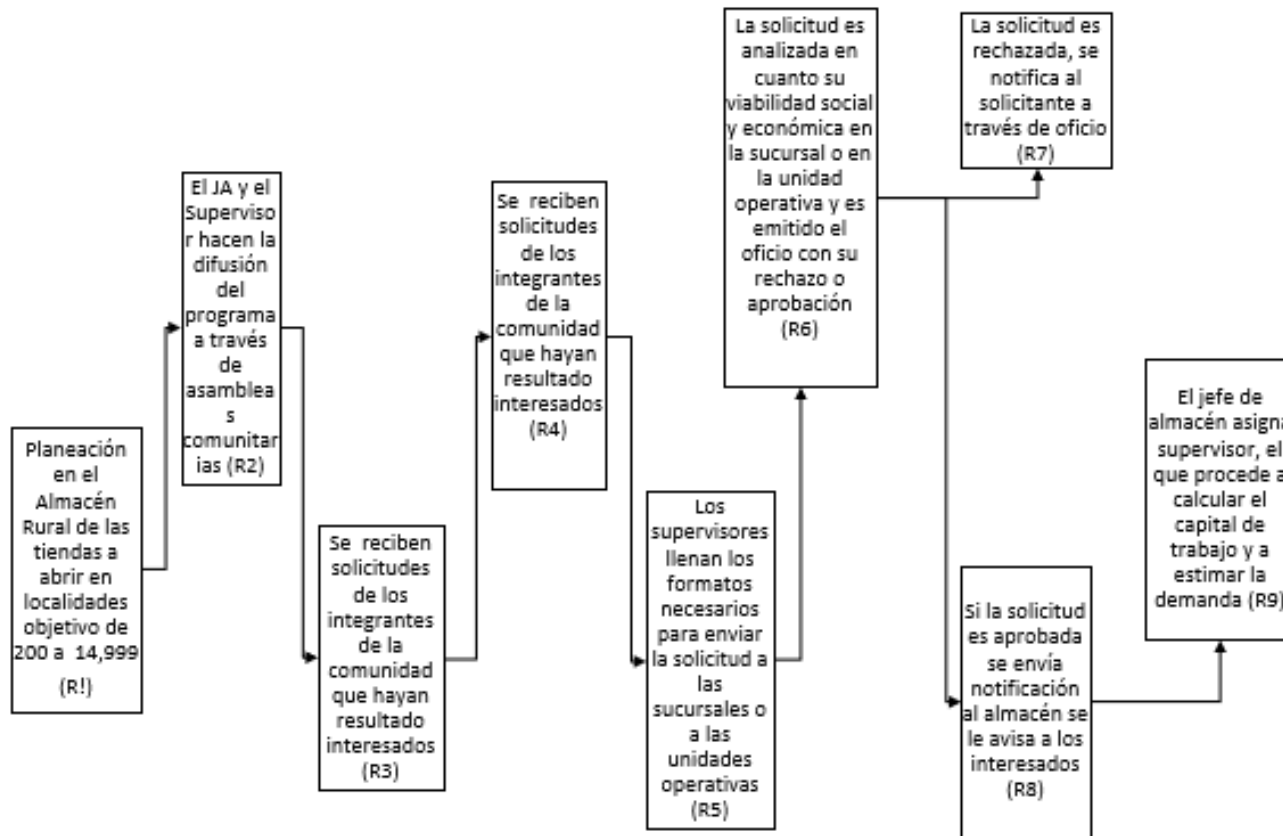
Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DE APOYOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PAR DONDE SE INCLUYEN TIENDAS FIJAS Y TIENDAS MOVILES EN LOCALIDADES OBJETIVO Y NO OBJETIVO EN ZONAS URBANAS Y RURALES



Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

ENTEGA DE APOYOS
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ATENCION PARA LA APERTURA DE TIENDAS FUJAS EN LOCALIDADES OBJETIVO EN ZONAS RURALES Y URBANAS



Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo 2017.

10.4. Anexo IV. Grado de consolidación operativa del PAR

Tabla 22. Consolidación operativa del PAR

	Criterio	Calificación	Justificación
Planeación	1) Si existen documentos que normen los procesos;	0.5	El proceso de planeación se describe parcialmente en la normativa, son parcialmente del conocimiento de todos los operadores, son parcialmente utilizados por todas las instancias ejecutoras. En el PAT se describen los indicadores correspondientes a este proceso, no se encontraron evidencias de su monitoreo y parcialmente se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	0.5	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	0.5	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1.0	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	0.5	
	Grado de consolidación operativa	3.0	
Difusión	1) Si existen documentos que normen los procesos;	0.5	El proceso de difusión se describe parcialmente en la normativa, es parcialmente del conocimiento de todos los operadores, es parcialmente utilizados por todas las instancias ejecutoras, no se emite convocatoria, se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión, no se encontraron evidencias de su monitoreo y no se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	0.5	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	0.5	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1.0	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	0.0	
	Grado de consolidación operativa	2.5	
Solicitud de apoyos	1) Si existen documentos que normen los procesos;	1.0	El procedimiento para solicitar apertura de tienda se describe en la normativa, es del conocimiento de todos los operadores, es utilizado por todas las instancia ejecutoras, no se publican resultados de las solicitudes, se cuenta con sistemas de monitoreo de indicadores de gestión, no se encontró evidencia de su monitoreo y no se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1.0	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1.0	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	5.0	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	0.0	
	Grado de consolidación operativa	3.5	
Selección de beneficiarios	1) Si existen documentos que normen los procesos;	1.0	El proceso de selección de beneficiarios se describe en la normativa, es conocido por todos los operadores y es utilizado por todas las instancias ejecutoras, no se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión y no se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1.0	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1.0	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1.0	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de	0	

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

	Criterio	Calificación	Justificación
	mejoras		
Producción de bienes y servicios	Grado de consolidación operativa	4.0	
	1) Si existen documentos que normen los procesos;	1.0	Los procesos de compra venta de bienes a comercializar se describen en la normativa, son del conocimiento de todos los operadores, son utilizados por todas las instancia ejecutoras, se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión y parcialmente se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1.0	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1.0	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1.0	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	0.5	
Grado de consolidación operativa	4.5		
Distribución de los apoyos	1) Si existen documentos que normen los procesos	1.0	El proceso para operar almacenes, equipo de transporte, y sistemas informáticos y las funciones del personal están normados, la normativa es del conocimiento de todos los operadores, es utilizados por todas las instancia ejecutoras, se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión, no se encontraron evidencias de su monitoreo y se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1.0	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1.0	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1.0	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1.0	
	Grado de consolidación operativa	5.0	
Entrega de los apoyos	1) Si existen documentos que normen los procesos;	1.0	Los procesos de apertura, operación y cierre de tiendas se describe en la normativa, son del conocimiento de todos los operadores, son utilizados por todas las instancia ejecutoras, con fallas en el tratamiento de cobranza, se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión (evaluación del supervisor) y se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras, alternativas de acción según la calificación obtenida en la evaluación.
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1.0	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1.0	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1.0	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1.0	
	Grado de consolidación operativa	5.0	
Monitoreo de los apoyos	1) Si existen documentos que normen los procesos;	1.0	El proceso de monitoreo de los apoyos se describe en la normativa, son del conocimiento de todos los operadores, son utilizados por todas las instancia ejecutoras, con fallas en el funcionamiento de los CRA en ZU, se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión solamente para el supervisor, no se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras, alternativas de acción según la calificación obtenida en la evaluación.
	2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1.0	
	3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1.0	
	4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1.0	
	5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	0.0	
	Grado de consolidación operativa	4.0	
n y	1) Si existen documentos que normen los procesos;	1.0	Los procesos de evaluación y monitoreo se describen

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Criterio	Calificación	Justificación
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1.0	en la normativa, se realizan en apego a lo dispuesto por CONEVAL, son del conocimiento de todos los operadores, no aplica que sean utilizados por todas las instancias ejecutoras, no se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión y se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras
3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas la instancias ejecutoras	Na	
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1.0	
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1.0	
Grado de consolidación operativa del proceso	5.0	
Consolidación operativa final	3.95	

A cada inciso se le dio un peso de 1.0 punto, para en total acumular 5.0 puntos por proceso. Si el PAR cumplió con lo estipulado en la pregunta la calificación asignada fue de 1.0, si cumplió parcialmente la calificación fue de 0.5 y si no cumplió la calificación asignada fue 0. Para los procesos en los cuales los incisos no aplican, la calificación máxima de 5 puntos se distribuyó entre los incisos que si aplican. Al final se promedió la calificación obtenida en cada uno de los procesos para obtener la consolidación operativa final. Si la respuesta es la calificación es de 1, si la respuesta es no la calificación es 0, y si la respuesta es parcialmente, la calificación es 0.5.

0-1.0	Muy malo	1.1 -2.0	Malo	2.1-3.00	Regular	3.1-4.00	Bueno	4.1-4.90	Muy Bueno	5.00	Excelente
--------------	-----------------	-----------------	-------------	-----------------	----------------	-----------------	--------------	-----------------	------------------	-------------	------------------

Fuente. Elaboración propia a partir de información documental y de campo.

10.5. Anexo V. Límites, articulación, insumos, recursos, productos y sistemas de información de los procesos del PAR en las TC

Tabla 23. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del PAR. TC y TM

Dimensión del proceso Planeación		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La Coordinación de Comunicación Social inicia su planeación a mediados de año (mayo), cuando inicia la elaboración del proyecto de presupuestación anual para los recursos.
	Fin	A fines de octubre se presenta el anteproyecto de presupuesto para la SHCP.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente, porque transferidos los recursos se prorratan a lo largo del año.
	Personal	El personal de la coordinación debe de buscar los mecanismos para promover la difusión de los resultados de la entidad a la opinión pública y dirigir la estrategia de comunicación interna que fomente el sentido de pertenencia entre el personal.
	Recursos financieros	Los recursos financieros se programan en el proyecto de presupuesto para contar con recursos para contratar terceros especialistas en comunicación social.
	Infraestructura	No se requiere de una infraestructura específica más que hardware y software para comunicarse entre las áreas que podrían tener los insumos necesarios para la planeación.
	Otros	Ninguno.
Productos	Productos del Proceso	Diseño, edición y distribución de la información transmitida por medios radiofónicos, de video y/o escritos que se relacionen con las funciones sustantivas de la entidad.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Este proceso ayuda a que el público en general conozca a la institución y en un momento dado podría coadyuvar con la apertura de tiendas.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Administra la página de internet e intranet de DICONSA, con el apoyo técnico del área de Informática, a fin de mantener actualizado su contenido e imagen.
	Tipo de información recolectada	Proyectos con montos estimados para su realización por partidas de comunicación social para imagen institucional y medios de comunicación.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque sirve para evaluar el avance, alcance y desempeño de las acciones de información, difusión y comunicación social de DICONSA a fin de verificar su cumplimiento.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Aunque publicaciones recientes y nuevos programas especiales a entender, la planeación es un proceso inercial y sin innovaciones o respuestas a los retos que enfrentan actualmente.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Para el cumplimiento del objetivo de dar a conocer los resultados de la entidad, si es pertinente.
Dimensión del proceso Difusión		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	A mediados de año (mayo) cuando inicia la elaboración del proyecto de presupuestación inicia también la planeación anual de los proyectos de difusión y que requieren presupuesto.
	Fin	A fines de octubre se presenta el anteproyecto de presupuesto para la SHCP

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente, son casi seis meses dedicados a analizar los proyectos del área.
	Personal	El personal de la Coordinación de participación social se encarga de prever los proyectos.
	Recursos financieros	Requieren de presupuesto para pagar prestadores de servicios en materia de publicidad.
	Infraestructura	No se requiere de una infraestructura específica más que hardware y software para comunicarse con los proveedores que podrían dar servicios especializados.
	Otros	Ninguno.
Productos	Productos del Proceso	Proyecto de Presupuesto y Proyecto de indicadores de resultados comprometiendo actividades asociadas al mismo.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Una vez realizada la planeación y la presupuestación, se procede a la autorización y a realizar la afectación presupuestal para cada área por lo que si es insumo para el proceso siguiente y para todos los procesos.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Administrar la página de internet e intranet de DICONSA, con el apoyo técnico del área de Informática, a fin de mantener actualizado su contenido e imágenes.
	Tipo de información recolectada	Retroalimentación de la ciudadanía sobre la percepción del PAR y de DICONSA.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque los comentarios o las solicitudes de información sobre el programa ayudan a mejorar las formas de comunicación con los posibles beneficiarios.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La planeación es un proceso inercial y sin innovaciones o respuestas a los retos que enfrentan actualmente.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Para el cumplimiento de los objetivos si es pertinente, porque los objetivos tampoco afrontan los retos a los que están sujetos actualmente como los cambios en el mercado, la competencia de abarroteros o de las facilidades de transporte que hay actualmente.
Dimensión del proceso	Solicitud de apoyos	Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Todo el año se puede hacer solicitud de apoyos a través de los formatos para las tiendas en almacenes rurales y TC. Por esta vía, todo el año llegan apoyos a las localidades objetivo con el margen de ahorros comprometido como lo estableció su solicitud.
	Fin	Solamente en casos en que se requiera de aprobación del consejo de administración (sesionan trimestralmente) se emiten autorizaciones hasta principios de diciembre.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente, puesto que todo el año se pueden solicitar las aperturas.
	Personal	El personal de la Dirección de Operaciones es suficiente y se encarga de manejar la base de datos de las tiendas y en casos de solicitudes de tiendas estratégicas, ellos las presentan al Consejo. Los supervisores hacen los estudios de apoyo que las acompañan son suficientes. Los jefes de almacén señalaron que el número de supervisores no es suficiente.
	Recursos financieros	La solicitud de apoyos no requiere de recursos, es un proceso claro y sin costo.
	Infraestructura	La infraestructura en la que se apoya DICONSA para dar la obtención de la solicitud de apoyos es la red de almacenes y de TC. Así como en las tiendas móviles de la institución.
	Otros	Ninguno.

Productos	Productos del Proceso	Tiendas abiertas con productos básicos a precios accesibles para la comunidad todo el año.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Este proceso sirve de apoyo para el proceso siguiente que es surtir las tiendas con productos de la canasta básica.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Las solicitudes son manejadas a través del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios del Estado (CNTSE) en la página www.gob.mx , a la cual podrá también acceder desde las páginas de DICONSA y SEDESOL (http://www.gob.mx/DICONSA y http://www.gob.mx/sedesol).
	Tipo de información recolectada	Información sobre los datos de quince personas interesadas en la tienda comunitaria del PAR y de DICONSA estudio socioeconómico, estimación de la demanda y margen de precios.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque con base en el cumplimiento de la información requerida para este primer filtro será el insumo de indicadores de desempeño y para monitorear su desempeño posterior.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación entre las diferentes gerencias de la dirección de operación ha dado como resultado el tener actualmente casi 27,000 tiendas por lo que se considera adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso de la solicitud de apoyos para el cumplimiento de los objetivos si es pertinente.
Dimensión del proceso Selección de beneficiarios		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Todo el año se pueden seleccionar localidades objetivo en las cuales los productos benefician.
	Fin	Este proceso no marca fin definido porque todo el año está activo.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	El tiempo es suficiente, puesto que todo el año se pueden seleccionar localidades beneficiarias.
	Personal	El personal de cada unidad operativa o de cada sucursal se encarga de corroborar que las solicitudes provengan de localidades objetivo. El personal en estas oficinas es suficiente.
	Recursos financieros	La selección de beneficiarios no requiere de recursos, es un proceso claro y sin costo.
	Infraestructura	La infraestructura en la que se apoya DICONSA para dar la selección de beneficiarios son las Sucursales o las unidades operativas.
	Otros	Ninguno.
Productos	Productos del Proceso	Localidades beneficiarias con tiendas abiertas con productos básicos todo el año.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Este proceso sirve de apoyo para el proceso siguiente que es autorizar la apertura de las tiendas con productos de la canasta básica.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	La selección de beneficiarios se hace tomando la información.
	Tipo de información recolectada	DICONSA consulta en www.conapo.gob.mx el nivel de marginación de la localidad, el tamaño de su población en www.inegi.org.mx , y el grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado se en www.gob.mx/DICONSA , a través del Índice Compuesto de Abasto Local, Suficiente y Adecuado.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque con base en el cumplimiento de la información será el insumo para llenar indicadores de desempeño y para monitorear su desempeño posterior.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación entre las diferentes gerencias de la dirección de operación, de las Sucursales y unidades operativas con loa generadores de la información en CONAPO e INEGI no es adecuada porque se están usando datos de hace 8 años, (podrían usar preliminares o reportes parciales).

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?

El proceso de la solicitud de apoyos para el cumplimiento de los objetivos si es pertinente.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 23. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del PAR. TC y TM

Dimensión del proceso Producción de bienes o servicios	Actividad o actividades del proceso	
Límites	Inicio	Todo el año se hacen negociaciones para lograr obtener precios de productos que den el margen de ahorro.
	Fin	Cuando la información se usa para generar el proyecto de presupuesto. Cuando se usan las hojas de negociación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Todo el año se convoca a proveedores para obtener precios que permitan lograr margen de ahorro.
	Personal	El personal de la dirección de comercialización y sus gerencias es suficiente para hacer las negociaciones de productos incluidos abarrotes, maíz, azúcar y otros granos.
	Recursos financieros	La selección de beneficiarios no requiere de recursos, es un proceso claro y sin costo.
	Infraestructura	La infraestructura en la que se apoya DICONSA para la producción de bienes o servicios son sus oficinas, los almacenes centrales y rurales y los almacenes graneleros.
	Otros	Ninguno.
Productos	Productos del Proceso	Hojas de negociación que les permiten a las Sucursales y unidades operativas abastecerse.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Este proceso sirve de apoyo para el proceso siguiente que es surtir almacenes y de ahí hacer llegar los productos a las tiendas.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Las compras se estiman con base en los sistemas informáticos como el SIAC o el SIRT que permiten saber qué productos se necesitan con base en la facturación y reciente con el sistema de reposición de inventarios (Todos los maneja con ellos la Gerencia de Informática).
	Tipo de información recolectada	DICONSA forma bases de datos del SIAC con los catálogos de productos requeridos por Almacén y con base en esta información hace la estimación de los volúmenes a comprar para que el proveedor genere los precios más convenientes para la institución.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque con base en el cumplimiento de la información será el insumo para que los encargados de compras procedan a hacer su propia negociación para la entrega a los almacenes.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	La coordinación entre las diferentes gerencias de la dirección de comercialización les permite lograr las ventas y las utilidades necesarias para seguir cumpliendo con sus objetos social y económico.	
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El proceso de producción de bienes o servicios para el cumplimiento de los objetivos si es pertinente.	

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo

Tabla 23. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del PAR. TC y TM

Dimensión del proceso Distribución y entrega de apoyos:		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Todo el año se hacen distribuyen productos de la canasta básica en la red de vehículos DICONSA.
	Fin	Cuando el producto llega al usuario final después de haber pasado por toda la transportación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Todo el año se envían vehículos de surtimiento y distribución de productos a tiendas y almacenes para mantener un abasto constante de acuerdo a las preferencias en cada tienda.
	Personal	El personal de la dirección de operaciones, sus gerencias, jefes de Almacén y supervisores es suficiente para prestar el servicio de abasto.
	Recursos financieros	El envío de productos a los almacenes y de ahí a las tiendas requiere de recursos financieros para viáticos, combustible, desplazamiento en carreteras de peaje y mantenimiento de vehículos.
	Infraestructura	DICONSA cuenta con 300 tiendas móviles en todo el país, 302 almacenes rurales y centrales, 3 almacenes graneleros y casi 4 mil vehículos que cada día recorren carreteras y terracerías.
	Otros	Ninguno.
Productos	Productos del Proceso	Almacenes abastecidos con los productos solicitados por las tiendas, tiendas abastecidas con productos a precios accesibles a la comunidad, hogares abastecidos con productos nutritivos.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Este proceso culmina con la llegada de los productos a los hogares por lo que esta información es el insumo para el proceso que sigue, que es el monitoreo y la evaluación.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	La transportación de productos para las TC y la operación de las tiendas móviles se controla a través del sistema informático denominado SINTRA (Todos los sistemas informáticos son manejados con la ayuda de la Gerencia de Informática).
	Tipo de información recolectada	Localidades visitadas y atendidas, localidades que requieren el abasto de acuerdo a lo establecido en ROP. Kilometrajes, Viáticos y toda la información relativa al control de los transportes en la institución.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque con base en el cumplimiento de la información será el insumo para solicitar en el rubro de presupuesto correspondiente los montos estimados para atender las localidades sin abasto.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación entre las diferentes gerencias de la dirección de operación permite concretar las ventas de los productos negociados para seguir cumpliendo con sus objetos social y económico.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso de distribución y entrega de apoyos para el cumplimiento de los objetivos si es pertinente.
Dimensión del proceso Seguimiento a beneficiarios y Monitoreo de apoyos:		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Todo el año se hacen distribuyen productos de la canasta básica que llegan a las localidades objetivo.
	Fin	Cuando el producto llega al usuario final.
¿Los insumos y recursos son suficientes y	Tiempo	Todo el año se envían productos a tiendas y almacenes para mantener un abasto constante de productos de acuerdo a las preferencias en cada tienda.
	Personal	El personal de la dirección de operaciones, especialmente jefes de Almacén y supervisores es suficiente.

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

adecuados?	Recursos financieros	Se requieren hacer encuestas de satisfacción a los clientes para poder definir si los apoyos, en este caso los productos, cumplen con las expectativas del consumidor en cuanto a su disponibilidad y calidad.
	Infraestructura	No se cuenta con infraestructura para el Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:
	Otros	Ninguno.
Productos	Productos del Proceso	Opinión del impacto del programa sobre los consumidores finales.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Este proceso culmina con la llegada de los productos a los hogares y la encuesta de satisfacción ayudaría a la planeación del siguiente año.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	No hay sistemas actualmente que permitan conocer la información, solo se hacen inferencias con el nivel de éxito de la tienda con base en las rotaciones del capital de trabajo.
	Tipo de información recolectada	Datos de ventas para hacer inferencias.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque con base en esta información se asume que si hay ventas en la tienda es porque el consumidor está convencido de que la calidad y el precio de los productos es buena.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación entre las diferentes gerencias de la dirección de operación y la dirección de comercialización permite hacer llegar los márgenes de ahorro al consumidor final
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos para el cumplimiento de los objetivos si es pertinente.
Dimensión del proceso Evaluación y monitoreo		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Trimestralmente cada área emite su reporte de desempeño y lo envía a la Gerencia de Evaluación para su procesamiento.
	Fin	Cada año se presenta un reporte anual de desempeño que integra la información de todos los trimestres.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Todo el año se reciben los reportes correspondientes.
	Personal	El personal de la Gerencia de Evaluación es suficiente.
	Recursos financieros	No se requieren de recursos financieros para generar y recibir los reportes de cada área.
	Infraestructura	No se cuenta con infraestructura para el atender la evaluación y el monitoreo del PAR.
	Otros	Ninguno
Productos	Productos del Proceso	Reportes de los indicadores de desempeño y los indicadores de cumplimiento de metas de la MIR.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Este proceso sirve para retroalimentar a las áreas y evitar fallas en los procesos en ejecución.
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	El área de evaluación recibe los reportes en físico y en archivo PDF.
	Tipo de información recolectada	Reportes parciales del avance de indicadores.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si porque esta información puede servir para retroalimentar a las áreas y hacer un monitoreo más eficiente.
¿Es adecuada la coordinación entre		La coordinación entre las diferentes gerencias y la de evaluación es adecuada.

actores para la ejecución del proceso?

**¿El proceso es pertinente para el
cumplimiento de los objetivos?**

El proceso de Evaluación y monitoreo para el cumplimiento de los objetivos del PAR si es pertinente.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo

10.6. Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del PAR

Tabla 24. Propuesta de modificación a las ROP 2018

Apartado	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
1. Introducción	De esta manera, las acciones del Programa están encaminadas a brindar abasto de bienes básicos y complementarios, económicos y de calidad a la población que habita en las localidades de alta y muy alta marginación, contribuyendo así a la atención de las dimensiones de la seguridad alimentaria, relacionadas con el acceso físico y económico a los alimentos.	No se diferencian los componentes que integran el Programa, ni los diferentes puntos de ventas que se tienen operando	De esta manera, las acciones del Programa están encaminadas a brindar abasto de bienes básicos y complementarios económicos y de calidad a la población que habita en las localidades de alta y muy alta marginación, contribuyendo así a la atención de las dimensiones de la seguridad alimentaria, relacionadas con el acceso físico y económico a los alimentos. Mediante dos componentes: 1) Componente de Abasto y 2) Componente de Programas Especiales. El Componente de Abasto tiene tres modalidades a) Abasto Rural, b) Abasto Urbano, y c) Abasto Móvil.	Identificar claramente con qué componente se atiende cada solicitud de abasto y especificar la normativa bajo la que operan cada uno de ellos de acuerdo con lo establecido por la COFEMER.	Ninguna; sólo se explicitan los componentes del PAR para dar mayor claridad a su operación. Se llenan vacíos de información que propician una operación fuera de norma

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Apartado	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
3.3. Criterios y Requisitos de Elegibilidad	Sin Texto	No se considera la forma de solicitud al programa de estos tipos de apoyo	2. En el caso de Abasto Móvil, un representante de la comunidad podrá en formato libre solicitar y entregar al personal de DICONSA la Solicitud de la TM. Ésta deberá ser suscrita por al menos quince jefes o jefas de familia 3. Para el servicio y abasto a Programas Especiales, el interesado podrá solicitar en formato libre al personal de DICONSA la prestación del servicio	Considerar cada modalidad de abasto o tipo de poyo	Ninguna
3.4. Tipos y Montos de Apoyo	Sin texto	No se explicitan en las ROP las formas de abasto	Se consideran tres modalidades en el Componente de Abasto: Abasto Rural (en localidades objetivo de 200 a 2,500 habitantes), Abasto Urbano (localidades objetivo de 2,501 a 14,999), Abasto Móvil (Vehículo habilitado como TM) para atender prioritariamente localidades objetivo sin cobertura. Componente Programas Especiales (sinergia con otras entidades de gobierno, sociales o privadas) para atender localidades objetivo y estratégicas beneficiarias de sus apoyos	Dar el servicio adecuado a las localidades objetivo del Programa mediante los diferentes componentes que lo integran	Ajustar la normatividad existente en Manuales, Normas y Procedimientos para considerar este enfoque
4.2.1. Promoción del Programa para la Apertura de Tiendas	En el caso de personas indígenas en posesión de un idioma distinto al español, personas con discapacidad, mujeres,	No se especifica quien dará el acompañamiento	En el caso de personas indígenas en posesión de un idioma distinto al español, personas con discapacidad, mujeres, personas migrantes o	Identificar al personal DICONSA responsable de llevar a cabo esta actividad	Ninguna

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Apartado	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
Inciso d), segundo párrafo	personas migrantes o de otra condición, se les ofrecerá el acompañamiento necesario para el llenado del formato en el Almacén más cercano a su comunidad.		de otra condición, el Supervisor Operativo les ofrecerá el acompañamiento necesario para el llenado del formato en la poligonal de servicio del Almacén más cercano a su comunidad.		
4.2.9.1. Integración de los Comités de Abasto Segundo párrafo	Sin texto	Los CA en la modalidad MAU (de tiendas en zonas urbanas y semiurbanas) están integrados sólo formalmente; no cumplen con sus funciones y no mejoran los resultados de la gestión de las tiendas comunitarias.	Los CA para las zonas Urbanas y Semiurbanas estarán integrados por una o un Presidenta(e), una o un Tesorera(o), un Vocal de contraloría social y una vocal de género. En caso de ausencia definitiva de algún miembro del Comité o en caso de destitución, el inmediato inferior ocupará su puesto en ese orden, mientras que se designa al miembro faltante. El SO será el responsable de informar al CCA para formalizar los cambios en el CA.	Identificar claramente la integración de los Comités de Abasto en las TC ubicadas en áreas urbanas y semiurbanas. Dar viabilidad al funcionamiento del Comité	Ninguno
4.2.9.1. Integración de los Comités de Abasto Quinto párrafo	Se fomentará la participación de los Comités en el diseño y planeación del desarrollo integral de su comunidad y la de su región, inculcando el respeto a la naturaleza. Asimismo, se impulsará la vinculación entre los Comités de Abasto y las organizaciones de productoras o	No está en el alcance de los Comités de Abasto cumplir esta función, además que no se define cuál de sus integrantes será el encargado de realizar estas acciones. De acuerdo con información de campo, 98% de los CA no realizan esta función.	Sin texto	Descargar de obligaciones de los CA	Ninguno

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Apartado	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
	productores del sector social en apoyo al mejor conocimiento de las condiciones de oferta y demanda de productos mediante acciones de capacitación y orientación proporcionados por DICONSA.				
4.2.9.2. Funciones de los Comités de Abasto	Gestionar y apoyar las acciones institucionales que sean para beneficio de la comunidad.	No está en el alcance de los Comités de Abasto esta función, además que no se define cuál de sus integrantes será el encargado de realizar estas acciones. De acuerdo con información de campo, 93% de los CA no realizan esta función.	Sin texto	Descargar de obligaciones a los CA.	Ninguno
4.2.9.4. Funciones de los Consejos Comunitarios de Abasto	Promover la participación organizada de las comunidades, de las y los productores locales y organizaciones sociales, para el cumplimiento de los objetivos del Programa y de las acciones institucionales que sean para beneficio de la comunidad	No está en el alcance de los Consejos promover la participación organizada de los productores locales y organizaciones sociales hacer cumplir las acciones institucionales que sean para beneficio de la comunidad	Promover la participación organizada de las comunidades y organizaciones sociales, para el cumplimiento de los objetivos del Programa	Descargar de obligaciones de los CCA.	Ninguno
4.2.9.4. Funciones de los Consejos	Impulsar la vinculación entre los Consejos Comunitarios de Abasto,	No está en el alcance de los Consejos realizar esta tarea.	Eliminar	Descargar de obligaciones de los CCA.	Ninguno

Apartado	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
Comunitarios de Abasto	las o los productores locales y las organizaciones sociales, en apoyo al mejor conocimiento de las condiciones de oferta y demanda de sus productos.				
4.2.9.4. Funciones de los Consejos Comunitarios de Abasto	Sin texto	No tienen considerada esta función	Ampliar sus funciones para la supervisión y seguimiento a los Comités de Abasto de las tiendas de reciente apertura en zonas urbanas y semiurbanas	Fortalecer la operación de los Comités de Abasto y de las TC de reciente apertura en Zonas Urbanas y Semiurbanas	Ninguna
4.2.9.4. Funciones de los Consejos Comunitarios de Abasto	Sin texto	No tienen considerada esta función	Supervisar y dar seguimiento a la operación de las Tiendas Móviles para verificar el cumplimiento de sus objetivos	Fortalecer la operación de las Tiendas Móviles y el cumplimiento de sus objetivos	Ninguna
4.2.13. Tiendas Móviles	Sin texto	El uso de las Tiendas Móviles es discrecional; no existen incentivos para impulsar su operación y tampoco existen incentivos para incrementar la cobertura de las localidades objetivo DICONSA. Las consecuencias son que un bajo porcentaje de tiendas móviles operan como tales y se mantiene el bajo nivel de localidades objetivo en varias regiones del país. Se establecen TC	Las Tiendas móviles tendrán tres funciones dentro del Programa de Abasto Rural: 1. Prioritariamente el abasto a las localidades objetivo del Programa sin cobertura que soliciten su servicio 2. Como instrumento para establecer un periodo de pruebas para la apertura de TC en zonas urbanas, con el fin de determinar la viabilidad de la tienda, al identificar la demanda de productos que existe en la localidad, el volumen de ventas y el interés de la comunidad por sus	Normar el uso de la Tiendas Móviles con el objeto de potenciar el logro de los objetivos del Programa, particularmente en cobertura y su vertiente social	Ninguna

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Apartado	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
		con baja viabilidad y con cierres en el corto plazo (en 2017 se cerraron un total de 500 tiendas de las cuales el 85% son en zonas urbanas); el 45% de las tiendas urbanas tienen \$0 de ventas en el último año y 0% de ventas en el último mes	servicios, sin menoscabo de los demás requisitos para su servicio. 3. Brindar servicio a los Programas Especiales contratados por DICONSA, sin afectar las funciones señaladas previamente. 4. Promoción de ventas en eventos especiales de DICONSA		

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 25. Propuesta de modificación al Manual de Políticas y Procedimientos para la Operación de Tiendas Comunitarias

Apartado	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
B Específicas Apertura de tiendas comunitarias Apartado 6	No tener parentesco en primer grado con las o los integrantes del Comité de Abasto y o autoridades de la comunidad	En las localidades urbanas es difícil integrar la representación social y los compromisos que adquieren con personas que no sean del entorno familiar del encargado de la tienda. En una gran cantidad de casos, miembros del CA tienen nexos familiares con el encargado de tiendas; esto permite el cumplimiento del requisito del pagaré como garantía del capital de trabajo DICONSA	Eliminar párrafo	Facilitar la participación social y la conformación de los Comités de Abasto en zonas urbanas y semiurbanas	Ninguna
B Específicas Apertura de tiendas	Sin texto	Los Comités de Abasto Rural de la mayoría de las tiendas de zonas urbanas y	Para las tiendas que serán abiertas en zonas urbanas y semiurbanas, se elegirá un	Facilitar la integración y operación del Comité de Abasto de	Ninguna

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Apartado	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
comunitarias Apartado 11		semiurbanas, no están debidamente conformados, no se conoce a sus miembros y no cumplen con la responsabilidad asignada, ya que normalmente su horario de trabajo es de 8 horas más el tiempo de desplazamiento. El costo de oportunidad de su tiempo es demasiado elevado, pues generalmente tienen empleo y no pueden cumplir con las tareas que le son asignadas en el Comité. La existencia del CA de este tipo de tiendas es un requisito que solo complica los trámites de su apertura y su funcionamiento sin mejorar sus resultados.	Comité de Abasto que deberá conformarse por un Presidente (a), Un Tesorero(a), un Vocal de Contraloría Social y una Vocal de Género	las tienda en zonas urbanas y semiurbanas sin perder la participación comunitaria en el sistema DICONSA	

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 26. Propuesta de modificación al Manual de Políticas y Procedimientos para la Operación de TM DICONSA

Apartado	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
105 Criterios de uso.	Sin texto	El uso de las Tiendas Móviles es discrecional; no existen incentivos para impulsar su operación y tampoco existen incentivos para incrementar la cobertura de las localidades objetivo DICONSA. Las consecuencias son que un bajo porcentaje de tiendas móviles operan como tales y se mantiene el bajo nivel de localidades objetivo en varias regiones del país. Se establecen TC con baja viabilidad y con cierres en el corto plazo (en 2017 se cerraron un total de 500 tiendas de las cuales el 85% son en zonas urbanas); el 14.77% de las tiendas urbanas tienen \$0 de ventas en el último mes (octubre 2017) de las cuales el 31.81% tuvieron \$0 de ventas en el último año.	Las Tiendas móviles tendrán tres funciones dentro del Programa de Abasto Rural: 5. Prioritariamente el abasto a las localidades objetivo del Programa sin cobertura que soliciten su servicio 6. Como instrumento para establecer un periodo de pruebas para la apertura de TC en zonas urbanas, con el fin de determinar la viabilidad de la tienda, al identificar la demanda de productos que existe en la localidad, el volumen de ventas y el interés de la comunidad por sus servicios, sin menoscabo de los demás requisitos para su servicio. 7. Brindar servicio a los Programas Especiales contratados por DICONSA, sin afectar las funciones señaladas previamente. 8. Promoción de ventas en eventos especiales de DICONSA.	Normar el uso de la Tiendas Móviles con el objeto de potenciar el logro de los objetivos del Programa, particularmente en cobertura y su vertiente social	Ninguna
105 Criterios de uso. Punto 4	Incrementar la cobertura de atención para los diversos sectores de la población marginada, que no cumplan	Número de localidades no está delimitado.	Sin texto	Atender las localidades objetivo.	Ninguna

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Apartado	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
	con los requisitos de tamaño de población para la instalación de una tienda fija y por lo tanto no son considerados por las ROP.				
105 Criterios de uso. Punto 5	Potenciar altamente las dos vertientes de la empresa, el objeto social y el objetivo comercial.	No se considera el objeto comercial, la atención se dirige a localidades rurales incrementan los costos de traslado y de tiempo.	De acuerdo al tipo de localidades se debe potenciar una de las dos vertientes: el objeto social y/o el objetivo comercial	Se enfoca adecuadamente el tipo de servicio que dará a las localidades.	Determinar el objetivo de la TM para cada ruta o localidad
105 Criterios de uso. Punto 12	Distribuir productos básicos a la población que requiera de estos servicios con orientación nutricional.	La TM preferentemente incluye la canasta básica DICONSA. No hay espacio para una gran variedad de productos.	Sin texto	Enfocar el servicio en los productos DICONSA.	Ninguna
105 Criterios de uso. Punto 13	Atender a sectores de trabajadores del campo, principalmente inmigrantes y jornaleros agrícolas que carecen de un núcleo poblacional fijo y por consiguiente presentan altos índices de marginalidad.	No se consideran una localidad específica.	Sin texto	Enfocar el servicio a localidades objetivo.	Ninguna
106 Criterios operativos. Personal que operará la TM. Párrafo 2	Perfil orientado a la promoción, venta y cobro de los productos, así como tener pleno dominio para la conducción del vehículo, conocimiento de la zona de trabajo y el entorno social de las localidades dentro del radio de cobertura de la TM.	El perfil de la o el Operador(a) es importante para el éxito de la TM.	Seleccionar perfil adecuado de la o el Operador(a) de TM en cuanto a promoción, venta y cobro de los productos, así como tener pleno dominio para la conducción del vehículo, conocimiento de la zona de trabajo y el entorno social de las localidades dentro del radio de cobertura de la TM y garantizar un programa de capacitación después de su contratación.	Selección adecuada del personal que operará la TM para el éxito del servicio	Ninguna

Apartado	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
106 Criterios operativos. Personal que operará la TM. Párrafo 2	La o el operador(a) comunitario(a), responsable de la TM no tendrá comisión sobre la venta, debido a que recibirá su sueldo y se le apoyará con Gastos de Trabajo en Campo por parte de la empresa, tasados de acuerdo a lo establecido en la Guía para la Asignación y Comprobación de Gastos de Trabajo en Campo para Operadores de Vehículos de Carga y Tiendas Móviles.	No hay estímulo para el operador de la TM.	La o el Operador(a) responsable de la TM no tendrá comisión sobre la venta, debido a que recibirá su sueldo y se le apoyará con Gastos de Trabajo en Campo por parte de la empresa, tasados de acuerdo a lo establecido en la Guía para la Asignación y Comprobación de Gastos de Trabajo en Campo para Operadores de Vehículos de Carga y Tiendas Móviles. Además, la o el Operador(a) responsable de la TM podrá acceder al Programa de estímulos de acuerdo a las ventas y/o localidades atendidas.	Mayor venta y cobertura de localidades.	Ninguna
106 Criterios operativos. Mecánica operativa. Desarrollo de la Poligonal de Servicio.	Sin texto	No se da atención a población interesada.	La población interesada que requiera el servicio de Tiendas Móviles en poblaciones no atendidas por el PAR y cumple con los criterios establecidos en los puntos anteriores, debe solicitarse a la o el Jefe de Almacén vía telefónica, el cual deberá considerar la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la localidad, número de familias y pobladores. • Motivo por el cual solicitan el servicio de TM. 	Aumentar la población atendida por TM.	Ninguna
106 Criterios operativos Mecánica operativa.	La o el Gerente de Sucursal en coordinación con la o el Jefe(a) de Almacén, previo estudio de la Poligonal de Servicio, podrán realizar	Es confusa la formalidad de convenios solidarios.	La o el Gerente de Sucursal en coordinación con la o el Jefe(a) de Almacén, previo estudio de la Poligonal de Servicio, deberán de realizar convenios solidarios con	Se lleven y se formalicen convenios solidarios.	Elaboración de los formatos de convenio

Apartado	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
Desarrollo de la Poligonal De Servicio. Inciso b)	convenios solidarios con las autoridades municipales o locales donde se establezcan compromisos compartidos en torno a la operación de este programa		las autoridades municipales o locales donde se establezcan compromisos compartidos en torno a la operación de este programa.		
106 Criterios operativos. Mecánica operativa. Desarrollo de la Poligonal De Servicio. Inciso c)	Una vez determinadas las localidades y/o establecidos los convenios solidarios, así como la Entrega de Mercancía en Puntos Acordados, se determinará el calendario de días de venta, el cual deberá programar la visita de por lo menos una vez a la semana a las localidades elegidas, garantizando diariamente el retorno del vehículo al Almacén para su pernocta, la entrega diaria de los recursos de la venta y el resguardo del vehículo con la mercancía restante en el Almacén. Incluso se recomienda dejar preparada la unidad desde el día anterior para agilizar la salida y cubrir perfectamente la ruta del siguiente día.	No hay evidencias de que se formalicen los convenios solidarios	Una vez determinadas las localidades, se debe formalizar la operación de TM a través de convenios solidarios, así como la Entrega de Mercancía en Puntos Acordados, se determinará el calendario de días de venta, el cual deberá programar la visita de por lo menos una vez a la semana a las localidades elegidas, garantizando diariamente el retorno del vehículo al Almacén para su pernocta, la entrega diaria de los recursos de la venta y el resguardo del vehículo con la mercancía restante en el Almacén. Incluso se recomienda dejar preparada la unidad desde el día anterior para agilizar la salida y cubrir perfectamente la ruta del siguiente día.	Mayor participación comunitaria y formalización de convenios	Elaboración de formatos
106.Criterios operativos Inventario de la mercancía de la unidad móvil	Sin texto	La o el Operador(a) tiene que pagar la mercancía que sufre daños en su trayecto.	En caso de sufrir mermas durante el horario de servicio de la TM la o el Operador(a) deberá reportar con la o el Jefe de Almacén dichas pérdidas, esto aplicará siempre que hayan realizado las correctas medidas para manejo	La o el Operador(a) de TM, no tendrá que pagar por mermas.	Ninguna

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Apartado	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
			de la mercancía.		
107. Principios administrativos y contables. Manejo de los recursos de venta Inciso b)	La o el operador(a) registrará las ventas a través de las maquinas portátiles handheld en cada localidad atendida, mientras tanto lo hará de manera documental en un formato de Venta del Día.	Es confuso el procedimiento, no se entiende cuál de los dos esquemas se debe de seguir.	La o el Operador(a) de TM llevará dos tipos de registros de las ventas realizadas: Con máquinas portátiles handheld que registre cada una de las ventas realizadas por cliente y localidad atendida. Se deberá llevar el control de manera documental en el formato de Venta del Día, el cual se integrará al expediente de la TM.	Mayor precisión de las ventas realizadas por localidad y tipo de productos que mayor se desplazan en las ventas del día. Este proceso permite conocer los gustos y preferencias por localidad.	Ninguna
108 Criterios de Evaluación. Indicadores de evaluación. Inciso a)	Cobertura de Servicio. Es el número de localidades sin tienda atendidas, entre el total de localidades seleccionadas para este programa.	El indicador no es viable, dado que no se tiene establecido el tipo de localidades.	Cobertura de Servicio. Número de localidades objetivo, entre el total de localidades seleccionadas para este programa.	Medir indicadores que ayuden a la mejor operación de la TM	Ninguna
108 Criterios de Evaluación. Indicadores de evaluación.	Sin texto	Falta de atención y desabasto en localidades objetivo	Generar indicador	Promover el uso eficiente de las tiendas móviles para aprovechar personal y equipo; obligar su uso particularmente en las áreas donde existan localidades objetivo no atendidas (60% mínimo) y ante la imposibilidad de abrir TC. Generar mayor	Proponer el indicador pertinente

Apartado	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
				cobertura en localidades objetivo (Chiapas, Veracruz, México, Puebla, Guerrero, Oaxaca, en ese orden).	

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 27. Propuesta de modificación al Manual de Políticas y Procedimientos para el Abasto de Programas Especiales y Atención de Emergencias

Apartado	Dice:	Problema generado (Causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado del cambio	Restricciones para su implementación
VIII Políticas, Bases y Lineamientos Generales	Sin texto	No hay un procedimiento establecido para calcular el costo de la participación de DICONSA en la gestión de los Programas Especiales. No se computan el total de los costos en los que incurre DICONSA en la gestión de Programas Especiales, distorsionándose el costo de la prestación de servicios entre los distintos Programas, lo cual se refleja en las finanzas de la Institución. La operación de este tipo de Programas se apoya en la infraestructura y el personal destinado al PAR, pasando su operación a segundo término, con lo que se descuida su funcionamiento y sus resultados.	Cuando DICONSA participe en la gestión de los Programas Especiales o atención a emergencias deberá imputar al costo de sus servicios, además del de los productos que abastece, el costo financiero, el costo de operación (incluida la contratación del personal necesario para la ejecución del CAE), además de los costos que representa el uso de la infraestructura DICONSA.	Se dispondrá de los recursos financieros necesarios para operar los CAE, incluyendo la contratación del personal indispensable para su correcta ejecución, por lo que no se verá afectada la operación del PAR	Ninguna

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Apartado	Dice:	Problema generado (Causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado del cambio	Restricciones para su implementación
VIII Políticas, Bases y Lineamientos Generales Apartado 19	Sin texto	No existe un procedimiento definido para determinar el costo DICONSA para la operación de Programas Especiales. Se puede incurrir en déficits presupuestales no deseados.	<ul style="list-style-type: none"> El costo de la participación de DICONSA en la gestión de los Programas Especiales se calculará bajo un procedimiento definido para tal fin. 	Conocer el margen de utilidad real de DICONSA por su participación en la gestión de Programas Especiales. Facilitar la gestión de los recursos generados por DICONSA en la gestión de los Programas Especiales.	Ninguna
VIII Políticas, Bases y Lineamientos Generales Apartado 19	Sin texto	No está definido el destino de los ingresos generados por la participación de DICONSA en la ejecución de los Programas Especiales	Los ingresos generado por la participación de DICONSA en la gestión de los Programas Especiales se destinará para :::	Facilitar la gestión de los recursos generados por DICONSA en la gestión de los Programas Especiales	

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

10.7. Anexo VII. Análisis FODA

Tabla 28. Análisis FODA. Proceso de Planeación

Fortalezas	El PAR está alineado con el PND, PDS y el PIMP, además se cuenta con Indicadores para medir sus resultados y desempeño y cada año se hace un ejercicio de planeación que se documentan en los PAT.
Debilidades	No se hace Planeación Estratégica que fije el rumbo del PAR, no se sabe a ciencia cierta a dónde se quiere llegar y qué se tiene que hacer para lograrlo. La planeación que se realiza es de corto plazo, aunque el nombre indique lo contrario, prácticamente se restringe a la programación de las actividades operativas.
Amenazas	Creciente desinterés de las comunidades para abrir tiendas, lo que conduce a una disminución en aperturas y una pérdida neta anual de tiendas operación. Se pone en evidencia que las necesidades de la sociedad y de la población objetivo no están siendo atendidas adecuadamente.
Oportunidades	Definir hacia dónde se quiere llegar con el PAR, y elaborar estrategias que impliquen cambios en la estructura financiera, organizacional y operativa para lograrlo.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 29. Análisis FODA. Proceso de Difusión

Fortalezas	Hay una amplia gama de información disponible relacionada con el PAR.
Debilidad	Desconocimiento, desinterés y/o desinformación de los posibles beneficiarios originados por deficiente difusión del PAR.
Amenazas	La competencia tiene estrategias de venta y difusión agresivas.
Oportunidades	Mejorar la difusión del PAR, en localidades objetivo, enfocada a despertar el interés en la apertura de tiendas.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 30. Análisis FODA. Proceso de Solicitud de los apoyos

Fortalezas	Los SO lideran en todo el momento el proceso de solicitud de apoyos.
Amenazas	En ocasiones las solicitudes se manejan a discreción del SO.
Debilidades	Los solicitantes tienen reducido acceso al progreso de la solicitud de apoyo.
Oportunidades	Diseñar un esquema de monitoreo de solicitudes, mediante el cual los interesados puedan verificar por ellos mismos el estado que guarda la solicitud. Publicar los resultados de la solicitud de apoyos; solicitudes recibidas, aprobadas y rechazadas, para éstas últimas incluir las causas de rechazo

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 31. Análisis FODA. Proceso de selección de beneficiarios

Fortalezas	Se cuenta con información de CONAPO e INEGI que ayudan a seleccionar las localidades objetivo, en las cuales se dará prioridad a la apertura de TC.
Debilidades	Rigidez en la normativa relacionada con la apertura de tiendas. La frecuencia de los censos y conteos de población y vivienda, así como el nivel de agregación del nivel de marginación no son los requeridos por el PAR.
Amenazas	El entorno socioeconómico de la población mexicana es cambiante, crecimiento de la población y las manchas urbanas, absorben a los localidades rurales; hay estados en los que ya no quedan localidades objetivo por atender. Sin embargo, hay estados en los que el reto de cobertura es muy significativo, pero particularmente en localidades de zonas rurales.
Oportunidades	Se tiene la oportunidad de adaptar el PAR al nuevo entorno sociodemográfico de la población mexicana y de buscar alternativas para focalizar adecuadamente los apoyos bajo estas nuevas condiciones.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 32. Análisis FODA. Proceso de producción de bienes (compra, venta de bienes a comercializar)

Fortalezas	El volumen de compras que realiza DICONSA, la colocan en posición ventajosa frente a sus proveedores, lo que debería repercutir en poder de negociación.
Debilidades	No se cuenta con una estrategia de comercialización agresiva; no se realizan campañas de ofertas y promociones permanentes y debidamente programadas.
Amenazas	Las políticas de venta de la competencia son agresivas y restan posicionamiento comercial a las TC.
Oportunidades	Definir una estrategia integral de comercialización de los productos DICONSA a nivel de OC. Programar ofertas y promociones anuales con cargo a los proveedores.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 33. Análisis FODA. Proceso distribución de apoyos (infraestructura DICONSA)

Fortalezas	El PAR cuenta con una de las redes de distribución más grandes del país, con capacidad para atender una demanda mucho mayor a la actualmente observada.
Debilidades	Esquema de abasto poco eficiente que demanda elevado uso de recursos humanos y de transporte que repercute en los costos de distribución. Se observan puntos de venta sin racionalidad social o económica, una cantidad importante de TM sin funcionar o funcionando en otras actividades y una política de personal inadecuada, que repercute en desequilibrio en estructura organizativa. Alta rotación de mandos medios y superiores que limita planeación de mediano y largo plazo, y el desarrollo de capacidades requeridas para el mejor desempeño de puestos en áreas claves de la empresa como son Comercialización, Operación y Planeación.
Amenazas	La competencia instrumenta esquemas más eficientes en la distribución de productos, lo cual merma las TC y por lo tanto de DICONSA.

Oportunidades	Se tiene la oportunidad de revisar la estructura organizativa y operativa de DICONSA; principalmente la parte que corresponde a los recursos humanos y la distribución de infraestructura y equipo.
----------------------	---

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 34. Análisis FODA. Proceso de Entrega de apoyos

Fortalezas	Procesos de apertura, operación y cierre de tiendas, bien desarrollados, adecuados, y probados.
Debilidades	Limitada capacidad de crecimiento, en algunos estados ya están atendidas todas las localidades objetivo. En algunas regiones del país, principalmente en ZU, se detecta poco interés en los habitantes de las localidades en convertirse en encargados de tienda, se considera mucho trabajo y responsabilidad con muy poca retribución. El factor social y cultural tiene mucho peso en la cobranza, por lo que en pocos casos se recurre a la vía legal.
Amenazas	El bajo nivel de tecnificación de las TC ubicadas en ZU, es otra de las amenazas importantes del PAR. Con la infraestructura disponible las tiendas no pueden ofrecer servicios como venta de tiempo aire y no pueden cobrar con tarjeta de crédito, débito o vales de despensa. Esto último indispensable para aquellas TC ubicadas en el área de influencia de centros de trabajo importantes, que pagan a sus trabajadores de esta manera.
Oportunidades	Buscar alternativas para mejorar el nivel de tecnificación de tiendas, se cree que la venta de tiempo aire, daría la oportunidad a DICONSA de modernizar otros sistemas propios, con repercusiones importantes en la logística y seguimiento a tiendas. En las ZU, ante la dificultad de encontrar interesados en encargarse de tiendas, DICONSA tiene la oportunidad de diseñar un sistema de estímulos con base en ventas, que incrementen ventas, a la vez que mejoran la retribución recibida. Una última oportunidad se relaciona con el desarrollo de esquemas que garanticen la recuperación del CT.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 35. Análisis FODA. Proceso Monitoreo de apoyos

Fortalezas	Estructura, bien planeada y desarrollada para promover el monitoreo, tanto por parte de DICONSA, como por parte de la Contraloría Social.
Debilidades	En ZU hay desinterés por participar en CA; los CA no cumplen totalmente con sus funciones.
Amenazas	El éxito del PAR, en el cumplimiento de sus objetivos, depende en gran medida de la participación comunitaria, si no se encuentran esquemas para promoverla en ZU el riesgo es alto.
Oportunidades	Mejorar el desarrollo de los CA, para los cuales se deben buscar esquemas de incentivos o estructuras que los sustituyan.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

10.8. Anexo VIII. Recomendaciones

Las recomendaciones derivadas de esta evaluación implican solamente consolidación de procesos del PAR.

Tabla 36. Recomendaciones que implican consolidación de la normativa del PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	La normativa no diferencia adecuadamente la operación de cada una de las modalidades del PAR, por lo que un número importante de tiendas opera fuera de norma.
Recomendación	1. Se recomienda que las ROP especifiquen las particularidades para operar los dos componentes del Programa: Componente de Abasto y Componente Programas Especiales. Asimismo, se requiere especificar la normativa de las tres modalidades de apoyo: MAR, MAU, MAM.
Principales responsables de la implementación	Dirección de Desarrollo
Recursos e insumos necesarios para su implementación	Se requieren cambios en la normativa que especifiquen las particularidades de la operación de los Componentes y de las Modalidades.
Breve análisis de viabilidad de la implementación	Actualmente, estos componentes y modalidades ya se operan; sin embargo, no se reconocen como tales, por lo que en realidad la recomendación es que se reconozca su especificidad normativa; por lo que la propuesta no implica cambios radicales, en la actual forma de operar el PAR.
Efectos potenciales esperados	Mejor atención a cada uno de los componentes y modalidades de apoyo; diferenciación en los procesos requeridos para cada uno de éstos, particularmente de MAU y MAM
Medio de verificación	BD de localidades atendidas
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Alto. Esta Recomendación se propone como ASM

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 37. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de planeación del PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	No se lleva a cabo un proceso efectivo de planeación de largo plazo, el cual fije el rumbo del PAR. La planeación anual que actualmente se realiza en realidad es programación y se enfoca en determinar, con base en el comportamiento histórico, las actividades a realizar, es decir, la planeación se enfoca en mantener el comportamiento inercial del PAR, sin definir a dónde se quiere llegar, y qué se va a hacer para lograrlo.
Recomendación	1. Implementar un proceso de Planeación Estratégica de DICONSA, en el que se defina el rumbo de la institución, hacia dónde se quiere llegar en el mediano y largo plazo, así como las estrategias para lograrlo, implicando la estructura financiera, organizacional y operativa.
Principal responsable de implementación	Dirección de Desarrollo

Recursos e insumos necesarios para su implementación	El ejercicio de planeación estratégica puede ser llevado a cabo por el mismo personal de la Dirección de Desarrollo, apoyado por personal de las Direcciones de Operaciones y Comercialización, y de la Unidad Jurídica. Solamente se requiere de tiempo para invertir por parte de este personal.
Breve análisis de viabilidad de la implementación	Esta es una recomendación de fondo. Una vez determinados los objetivos de largo plazo, dependiendo de éstos, probablemente será necesario hacer cambios en el diseño, la normativa y la operación del PAR.
Efectos potenciales esperados	Mejor dirección y rumbo de la institución
Medio de verificación	Existencia del documento de planeación estratégica del PAR.
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Alto. Esta recomendación se propone como ASM.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 38. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de difusión del PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Los cierres de tiendas son mayores a las aperturas, lo que genera una tasa decreciente en el número de tiendas en operación. Se observa escaso interés en apertura de tiendas y problemas para encontrar personas que quieren participar como ET. Se cree que el escaso conocimiento sobre los apoyos y beneficios que otorga el programa contribuye con estos problemas.
Recomendación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensificar la difusión del Programa y sus beneficios en localidades objetivo bajo un esfuerzo sistemático y programado. 2. Publicar una convocatoria anual y ponerla a disposición, a menos de 3 clics en la página de DICONSA y en físico a través de oficinas de autoridades e instituciones locales.
Principales responsables	Coordinación General de Comunicación Social y Dirección de Operaciones.
Recursos e insumos necesarios para su implementación	Dado que las posibilidades de ampliación de cobertura son reducidas, se recomienda mejorar la difusión solamente en localidades objetivo, por lo que es más importante la difusión que puede realizarse a través del personal operativo, mediante la realización de asambleas informativas. Esta puede ser apoyada por spots transmitidos vía radio local o regional; para lo cual se requiere gasto de operación. Para que el personal operativo pueda desplazarse; también se requiere gasto de operación.
Breve análisis de viabilidad de la implementación	Las asambleas informativas ya se realizan, la recomendación es que se intensifiquen, en localidades objetivo, en las que haya condiciones para la apertura de tiendas. Se difunde información muy similar a la contenida en una convocatoria, únicamente se requiere elaborar este documento y hacerlo accesible por medios digitales y físicos.
Efectos potenciales esperados	Al conocer mejor el Programa es probable que haya más localidades interesadas en contar con una tienda comunitaria y que sea más fácil encontrar personas que quieran fungir como ET.
Medio de verificación	Indicadores de gestión.
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Medio

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 39. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de solicitud de apoyos del PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Limitado acceso a información relacionada con los resultados de las solicitudes de apertura, sobre todo la relacionada con rechazos Excesiva dependencia del SO para que los interesados conozcan el estado que guarda la solicitud.
Recomendación	1. Publicar los resultados de la solicitud de apoyos, recibidas, aprobados y rechazados, en caso de rechazo indicar las causas. Publicar una relación de tiendas cerradas, indicando las causas 2. Diseñar un sistema de monitoreo de solicitudes y sus resultados.
Principales responsables de la implementación	Dirección de Operaciones
Recursos e insumos necesarios para su implementación	Se requiere tiempo de personal operativo para elaborar las listas y tiempo del personal de la Dirección de Administración para diseñar el sistema de monitoreo.
Breve análisis de viabilidad de la implementación	Esta recomendación es la que menor esfuerzo requiere; ya que solamente se trata de organizar información que ya está disponible y ponerla a disposición del público en la página oficial. Un poco más de esfuerzo requiere el sistema de monitoreo, sin embargo se puede realizar con el personal ya existente.
Efectos potenciales esperados	Mayor conocimiento y certidumbre por parte de los potenciales beneficiarios y mayor transparencia en el otorgamiento de apoyos del Programa.
Medio de verificación	Página de DICONSA
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Medio.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 40. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de selección de beneficiarios PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Normativa rígida, que repercute en tiendas operando fuera de ésta.
Recomendación	1. Flexibilizar la normativa para la apertura de tiendas en ZU. En general deben cubrirse los tres criterios de elegibilidad, pero en aquellas localidades donde no se disponga de información específica de cualquiera de los tres criterios de selección, ésta pueda ser omitida y resuelva el JA.
Principales responsables de la implementación	Direcciones de Desarrollo y Operaciones
Recursos e insumos necesarios para su implementación	Sólo se requiere tiempo de personal para hacer los ajustes requeridos en la normativa
Breve análisis de viabilidad de la implementación	La implementación es viable, únicamente se requiere de tiempo para invertir en los cambios necesarios.

Efectos potenciales esperados	Incremento en el número de tiendas comunitarias operando en apego a la normativa
Medio de verificación	Documento normativo
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Medio

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 41. Recomendaciones que implican consolidación de procesos compra-venta de bienes a comercializar del PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Las políticas de compras, ventas y precios repercuten en la apertura y viabilidad de las TC.
Recomendación	1. Fortalecimiento de la Dirección de Comercialización. Dada su importancia estratégica: se requiere que haya suficiencia de personal con especialización y experiencia en mercados.
Principales responsables de la implementación	Direcciones de: Comercialización y Administración y Recursos Humanos.
Recursos e insumos necesarios para su implementación	Redefinición de puestos clave relacionados con la compra de bienes a comercializar, con criterios estrictos sobre el perfil que deben reunir las personas que los ocuparán.
Breve análisis de viabilidad de la implementación	Esta recomendación es quizá la más difícil de implementar, sin embargo es la de mayor impacto; ya que las fallas en este proceso hacen que falle toda la operación del PAR.
Efectos potenciales esperados	Mejoras en el abasto, en la calidad, oportunidad y precio de los productos, que repercutirán sobre el margen de ahorro transferido a los beneficiarios, así como sobre las ventas de DICONSA
Medio de verificación	Estudios del margen de ahorro
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Alta. Estas recomendaciones se proponen como ASM.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 42. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de distribución de los apoyos del PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	<p>Infraestructura</p> <p>La distribución actual de la estructura operativa no guarda correspondencia respecto a las necesidades de cobertura del Programa; se considera que en algunos estados la estructura está subutilizada y no tiene racionalidad respecto a las necesidades de operación y a los desafíos de cobertura de las localidades objetivo.</p> <p>En áreas clave de la estructura organizacional no se dispone del personal necesario (cantidad y capacidades) para cumplir con las funciones asignadas (planeación, comercialización y operaciones, entre otras áreas).</p> <p>Actualmente se tienen TC sin racionalidad social o económica.</p> <p>Se tiene una cantidad importante de TC en ZU en cierre temporal.</p> <p>Tiendas Móviles. Gran número de tiendas móviles sin funcionar o funcionando en actividades para las</p>
---	---

	<p>que no fueron pensadas. El servicio de internet de la estructura operativa no tiene la calidad y la capacidad necesaria para satisfacer las características que el sistema informático DICONSA demanda; el ancho de banda disponible es de menor capacidad de la que necesitan los sistemas de inventarios y transporte.</p> <p>Personal Desequilibrio en la estructura organizativa: áreas y puestos con excesiva carga de trabajo y otros con cargas de trabajo laxas. Falta de personal en áreas clave de la empresa. Alta rotación de mandos medios y superiores que debilitan la planeación y toma de decisiones de largo plazo.</p>
Recomendación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de la estructura operativa DICONSA, para reubicar en el país, recursos financieros, humanos y materiales en función del desafío de cobertura y objetivos del Programa. 2. TC. Diseñar una estrategia de salida del Programa para cerrar-reubicar puntos de venta que actualmente no tienen racionalidad social o económica. 3. TM. Implementar estrategia de reinversión, para ampliar y reubicar tiendas móviles, con el fin de incrementar la cobertura del PAR. 4. Revisión de la estructura organizacional DICONSA; se requiere cancelar instancias que no son indispensables para la operación, reubicar personal en puestos prescindibles, contratar personal especializado en áreas claves de la Empresa y disminuir rotación de personal en puestos clave.
Principales responsables de la implementación	Direcciones de. Operaciones y Administración y Recursos Humanos
Recursos e insumos necesarios para su implementación	<p>Se requiere tiempo y personal para revisar la estructura organizativa y los profesiogramas. Se requiere tomar la decisión de disminuir el gasto de operación vía uso eficiente del personal.</p>
Breve análisis de viabilidad de la implementación	Estas son otras de las recomendaciones de la evaluación difíciles de implementar; ya que implican decisiones de largo plazo; sin embargo, se considera que el gasto en sueldos y salarios puede reducirse significativamente haciendo un uso más eficiente de los recursos humanos.
Efectos potenciales esperados	Disminución en el gasto de operación de DICONSA, posibilidad de ofrecer un sistema de estímulos a personal con excesiva carga de trabajo y baja remuneración, como son los SO, los ET y los integrantes de los CA.
Medio de verificación	Disminución en el gasto de operación, acompañado de mejoras en los incentivos pagados al SO; índice de rotación de personal.
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Alta. Estas recomendaciones se proponen como ASM.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 43. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de entrega de los apoyos del PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	<p>Apertura En algunos estados ya están atendidas todas las localidades objetivo y en ZU hay limitada capacidad de crecimiento, por lo que la posibilidad de incrementar la apertura de tiendas es limitada. En ZU, la falta de interés de las personas, por participar en el Programa como ET, también limita la capacidad de crecimiento del Programa. En ZU, la bonificación de 5 % no es atractiva.</p> <p>Operación En ZU con bajos niveles de venta, el costo de oportunidad del local y del tiempo del ET es alto. La falta de servicios y modernidad de las tiendas es un factor más que pone a las tiendas en desventaja con la competencia. No se ha dado la transición a Unidades de Servicio Comunitario. Falta de marco legal para beneficios y subsidios adicionales que reciben las tiendas (pago de impuestos, tarifa eléctrica, entre otros), que se suman a los beneficios recibidos</p> <p>Cierre La principal causa de cierre de tiendas son los faltantes, muchos de los cuales no son cobrables y conducen al cierre temporal de tiendas.</p>
Recomendación	<p>Apertura 1. Se recomienda que las acciones del Programa en ZU se enfoquen en reapertura, saneamiento de capitales de trabajo, y cobertura de localidades objetivo sin atención.</p> <p>Operación 1. En ZU se recomienda que de manera preferente las tiendas se instalen en locales donde operan negocios complementarios exitosos, lo que reducirá el costo de oportunidad del local y del tiempo del ET, al mismo tiempo que incrementa la posibilidad de que el ET tenga experiencia comercial. 2. Para ZU, se recomienda diseñar un esquema de incentivos para los ET diferenciado por nivel de ventas. 3. Se recomienda mejorar la tecnificación de las tiendas, mediante la firma de convenios con empresas de telefonía para que pueda venderse tiempo aire, así como la instalación de terminales electrónicas que permitan el cobro con tarjeta de crédito, tarjetas de despensa y vales. Esto daría la posibilidad de modernizar múltiples procesos de operación del PAR y facilitaría la transición de las tiendas a Unidades de Servicio Comunitario. 4. Se requiere una estrategia de depuración de las TC en situación de cierre temporal sin justificación social y agilizar el proceso de cierre definitivo. 5. Diseñar una estrategia institucional para impulsar la transición de las TC a USC.</p> <p>Cierre definitivo 1. Diseñar esquemas alternativos que garanticen la recuperación del CT y cancelación de</p>

adeudos incobrables.	
Principales responsable de la implementación	Direcciones de. Operaciones, Comercialización, Finanzas, y Unidad Jurídica.
Recursos e insumos necesarios para su implementación	<p>Apertura La recomendación relacionada con apertura de tiendas, solamente requiere que se tome la decisión y se implemente.</p> <p>Operación Para la recomendación de operación se requieren más recursos tanto humanos como económicos y tecnológicos. Para el sistema de incentivos con base en ventas, se requiere destinar parte del excedente ventas-compras; más complicada aún es la estrategia de tecnificación; ya que ésta requiere la búsqueda de convenios de colaboración con empresas de telefonía móvil, que permitan el uso de éstas técnicas, en aplicaciones relacionadas con la operación de DICONSA.</p> <p>Cierre Para las estrategias alternativas para garantizar la recuperación de CT se requiere de un análisis detallado de las diferentes alternativas existentes, su viabilidad y su posible impacto.</p>
Breve análisis de viabilidad de la implementación	<p>Apertura Para la recomendación relacionada con apertura de tiendas, solamente se requiere tomar la decisión e implementarla.</p> <p>Operación Para la recomendación de operación se requieren más recursos tanto humanos como económicos y tecnológicos. Para la apertura preferente en negocios exitosos ya establecidos, se requiere tiempo del SO para ubicarlos y enrolar al dueño; para el sistema de incentivos con base en ventas, se requiere destinar parte del excedente ventas-compras; más complicada aún es la estrategia de tecnificación; ya que ésta requiere la búsqueda de convenios de colaboración con empresas de telefonía móvil.</p> <p>Cierre Para las estrategias de recuperación de capitales se requiere de un análisis detallado de las diferentes alternativas existentes y su posible impacto.</p>
Efectos potenciales esperados	<p>Apertura Cambios en la tendencia negativa en el saldo aperturas-cierres.</p> <p>Operación La instalación en negocios ya en operación podría generar interés con perfiles deseables para operar las tiendas. Los incentivos con base en ventas, podría despertar interés competitivo en los ET y en consecuencia incremento en ventas. La canasta complementaria para ZU, mejoraría la imagen y el servicio prestado por DICONSA La venta de servicios telefónicos permitiría, con base en la misma plataforma, modernizar la operación y logística y seguimiento a las tiendas, con repercusiones importantes en el gasto actualmente</p>

	requerido para ello. Cierre Disminución en faltantes, disminución en el cierre temporal de tiendas.
Medio de verificación	Tasa de crecimiento en el número de tiendas en operación: saldo neto (apertura-cierres). Incremento en ventas. Disminución en gastos de seguimiento a tiendas.
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Alto. La tecnificación de las tiendas comunitarias es un ASM. Alto. Estrategia de depuración del padrón de TC es un ASM. Alto. La elaboración de una estrategia institucional para impulsar el cambio de las TC en USC es un ASM. Medio. Para el resto de las recomendaciones.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

Tabla 44. Recomendaciones que implican consolidación de procesos de monitoreo de los apoyos del PAR

Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Monitoreo DICONSA Excesiva carga de trabajo del SO, lo cual limita la capacidad de incremento en cobertura del Programa y fallas en auditoría con incremento consecuente en problemas de mala administración de tiendas. Monitoreo Social En ZU se detectaron fallas en la operación de los CA, todos fueron integrados conforme a normativa, para cumplir el requisito de apertura, muchos no cumplen con sus funciones adecuadamente, y otros simplemente no operan.
Recomendación	Monitoreo DICONSA 1. Diseñar un esquema de incentivos para los SO diferenciados por nivel de ventas, que retribuyan la diferencia en carga de trabajo, esfuerzo realizado y diferencias en ventas. Diferente al actualmente existente que retribuye equitativamente a todos los participantes. Monitoreo contraloría social 2. Diseñar esquemas alternativos para la integración de los CA, que operen solo en aquellas localidades donde no hay interés de la comunidad por participar. En estos casos, lo primero que se requiere es reducir el número de integrantes, las opiniones coinciden en que cuatro serían suficientes. Una segunda opción es integrarlos a partir de: otros esquemas organizativos ya en operación, los mismos CCA, y como último recurso por autoridades locales. La última alternativa sería diseñar un sistema de estímulo a los integrantes de los CA, el cual funcione única y exclusivamente donde no haya interés y se hayan agotado todas las posibilidades anteriores.
Responsable de implementación	Dirección de Operaciones
Recursos e insumos necesarios para su implementación	Monitoreo DICONSA Se requieren recursos económicos. Los recursos requeridos para incentivar a los SO tendrían que salir

	<p>de las mismas ventas que ellos realizan.</p> <p>Monitoreo Social Se requiere tiempo del SO. Para las tres primeras opciones los SO tendrían que buscar la menor alternativa. Para la última, además de tiempo se requieren recursos económicos, la propuesta es que también se obtengan de las ventas realizadas en la tienda monitoreada, sin afectar el 5% de bonificación.</p>
Breve análisis de viabilidad de la implementación	<p>Monitoreo DICONSA La recomendación se centra en que el estímulo económico para los SO se determine sobre el incremento en ventas, no sobre las ventas totales, de esta manera si no hay incremento no hay estímulo, los recursos saldrían de este incremento, por lo que no se requerían recursos adicionales.</p> <p>Monitoreo social Para incentivar la participación social, debe considerarse que la viabilidad de las propuestas depende de las creencias y costumbres regionales, las cuales deben considerarse, por lo que el esquema que se propone da cabida a diferentes alternativas con el fin de que el SO seleccione aquella que mejor se adapte al entorno de la localidad.</p>
Efectos potenciales esperados	<p>Monitoreo DICONSA Incremento en el volumen de ventas realizado en las tiendas, disminución de la incidencia de faltantes, mejoras en la participación social, mejoras en el desempeño de las tiendas.</p> <p>Monitoreo social Mejoras en el servicio prestado a la localidad, mejoras en la imagen y en la credibilidad en las TC, mejoras en el cumplimiento del objetivo social.</p>
Medio de verificación	BD del PAR; Incremento en ventas obtenido por SO en periodo determinado, disminución en la incidencia de faltantes, disminución en el cierre de tiendas.
Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*	Alto. Las recomendaciones de este apartado se proponen como ASM.

Fuente: elaboración propia a partir de información documental y de campo.

10.9. Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del PAR

Tabla 45. Indicadores y metas a nivel de Propósito. 2015-2020

Propósito: Localidades de alta o muy alta marginación, tienen acceso físico o económico de productos básicos y complementarios económicos y de calidad en forma eficaz y oportuna.

Indicador	Frecuencia de reporte	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1. Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA	Semestral	15.00	15.00	15.00	15	15.00	15.00
2. Porcentaje de mejora en el acceso físico al abasto de los productos de la canasta básica DICONSA en las localidades a partir de la instalación de la tienda comunitaria	Anual	22.08	22.08	22.08	22.08	22.08	22.08
Mide el incremento porcentual de la disponibilidad de los 22 productos de la canasta básica DICONSA en las localidades a partir de la instalación de la tienda comunitaria. El comparativo (el antes y el después de la tienda comunitaria), en términos porcentuales, permite observar en qué magnitud se mejoró la disponibilidad de los 22 productos de la canasta básica con la instalación de la tienda comunitaria. La meta se mantiene constante dado que es lo mínimo que se esperaría de mejora							
3. Porcentaje de cobertura del PAR en localidades objetivo	Anual	60.00	60.50	61.00	61.50	62.00	62.50
Mide el avance de cobertura en localidades objetivo susceptibles de atender según las ROP (26,573 localidades) propuesta de modificación de metas a razón de lo alcanzado en 2015. Mide el avance de cobertura en localidades objetivo susceptibles de atender según las ROP del PAR (26,573 localidades) propuesta de modificación de metas a razón de lo alcanzado en 2015.							
5. Personas encuestadas de localidades de alta o muy alta marginación con acceso a la alimentación ()	Bianual	31.00		32.00		33.00	
Mide, en términos porcentuales, el número de personas encuestadas atendidas por el PAR que habitan en localidades de alta o muy alta marginación que tienen acceso a la alimentación, respecto al número total de personas encuestadas que habitan en localidades de alta o muy alta marginación atendidas por el PAR. Fuente: ENIGH 2014. La línea base del indicador se fijó en 31 con base en la ENIGH 2010, como única fuente de información existente para el medio rural.							
6. Disponibilidad física de los productos de la canasta básica DICONSA	Anual	80.00	82.00	84.00	86.00	88.00	90.00
Mide, en términos porcentuales, el nivel real promedio de disponibilidad física en las TC de los 22 productos de la canasta básica, mediante la verificación física con una muestra de tiendas. (1,100 tiendas). La meta proyectada es de comportamiento creciente, esperando mejoras en las políticas de distribución y surtimiento a las tiendas comunitarias							

^{1/} Fuente: PIMP DICONSA.

Tabla 46. Indicadores y metas a nivel de Componentes. 2015-2020

Indicador	Frecuencia de reporte	2015	2016	2017	2018	2019	2020
7. Porcentaje del surtimiento oportuno a tiendas por parte de los almacenes rurales	Semestral	90.00	90.00	95.00	95.00	95.00	15.00
8. Porcentaje de compras de productos enriquecidos	Trimestral	45.00	40.00	39.00	38.00	38.00	22.08
Representa el importe total de compras de productos clasificados como enriquecidos realizadas por DICONSA respecto del importe total de compras de abarrotes comestibles. La proyección decreciente se debe a que, en 5 años, el monto de compras de productos enriquecidos permanecerá constante y como proporción del total de compras será cada vez menor. DICONSA únicamente comercializa tres artículos de marca propia enriquecidos nutricionalmente, mismos que han sido avalados por el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.							
9. Monto de ahorro generado por la compra de los productos de la Canasta Básica DICONSA (mdp)	Semestral	2,246	2,272	2,298	2,324	2,351	2,379
Mide el valor monetario de la transferencia de ahorro que el PAR otorga a sus beneficiarios a través de la venta de los 22 productos de la canasta básica a precios menores a los que ofrecen las alternativas de abasto de la localidad. Se calcula multiplicando el importe total de la venta del PAR de los productos de la canasta básica DICONSA (pesos acumulados en el periodo) por el margen de ahorro en la canasta básica DICONSA (promedio nacional del periodo).							
10. Número de localidades objetivo con tienda comunitaria	Trimestral	16,334	16,475	16,608	16,741	16,874	17,007
11. Número de localidades con tienda comunitaria	Trimestral	25,003	25,370	25,737	26,104	26,471	26,837
12. Cobertura de DICONSA en los municipios de la CNCH	Trimestral	97.83	97.83	98.00	98.00	98.00	98.00
Se establece una meta anual de 98% de cobertura de los municipios de la CNCH obteniendo el número de municipios de la CNCH con al menos una tienda comunitaria entre el total de municipios de la CNCH (1,012). Dentro de la CNCH se incluyen municipios fuera de las ROP para DICONSA (2% restante equivalente a 32 municipios), es decir, municipios con población mayor a los 14,999 habitantes o con niveles de marginación bajos, medios o muy bajos, tal es el caso de algunas Delegaciones del DF y Municipios del Estado de México. La apertura de tiendas en dichos municipios depende de la solicitud de la población que habita en localidades ubicadas dentro de esos municipios.							
13. Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA en localidades rurales objetivo	Semestral		15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
14. Margen de ahorro en la canasta básica DICONSA en localidades urbanas objetivo	Semestral		15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
15. Cobertura del PAR en localidades rurales objetivo	Semestral		61.80	62.30	62.80	63.30	63.80
Cobertura del PAR en localidades urbanas objetivo	Semestral		66.03	66.51	67.07	67.63	68.11

^{1/} Fuente: PIMP DICONSA.

Tabla 47. Indicadores y metas a nivel de Actividades. 2015-2020

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	2020
16. Porcentaje de tiendas abiertas respecto a las solicitadas en localidades objetivo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
17. Porcentaje de cumplimiento en las compras programadas	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
18. Promedio de costo de distribución por tienda (\$ 000)	185.97	191.16	195.66	200.39	205.37	210.59
Se reporta trimestralmente en el PASH e indica lo que le cuesta a DICONSA, en promedio a nivel nacional, el surtir una tienda comunitaria con los productos que comercializan. Se obtiene de dividir los gastos de distribución a nivel nacional (sin gastos administrativos) entre el número total de TC en operación a nivel nacional.						
19. Porcentaje de eficacia en el surtimiento de las tiendas por el Almacén rural	90.00	90.00	95.00	95.00	95.00	95.00
20. Promedio de venta por tienda (\$ 000)	466.24	494.64	494.63	509.62	525.17	541.30
Se reporta trimestralmente en el PASH e indica el promedio nacional de venta que registran las tiendas comunitarias en operación durante el periodo que se reporte. Se obtiene de dividir las ventas totales a TC (ventas en el "canal rural") a nivel nacional entre el número total de TC en operación a nivel nacional.						
21. Porcentaje de tiendas supervisadas	95	95.00	100.00	100.00	100.00	100.00
22. Porcentaje de tiendas que funcionan como Unidades de Servicio a la Comunidad	89.00	89.00	88.99	89.00	89.00	89.00
23. Porcentaje de tienda a cargo de mujeres	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00
24. Porcentaje de tiendas con promoción de la participación comunitaria	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
25. Porcentaje de cumplimiento en la capacitación de los miembros de la red social	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

^{1/} Fuente: PIMP DICONSA.

10.10. Anexo X. Trabajo de campo realizado

El trabajo de campo se desarrolló de acuerdo al cronograma de actividades propuesto y autorizado por el coordinador de la evaluación por parte de DICONSA, quien, a través de un comunicado oficial, brindó el apoyo para contactar a los actores a entrevistar en Oficinas Centrales, Sucursales y Almacenes.

Ajustes metodológicos

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la evaluación, se realizaron algunos ajustes en aspectos metodológicos, respecto a lo establecido en el Anexo Técnico definido por DICONSA, ya que durante el desarrollo del trabajo, se determinó que se carecía de elementos para documentar el proceso de la mecánica de operación de las TC y de las TM DICONSA **donde el PAR no tiene presencia**. Dichos ajustes, permitieron alcanzar los objetivos de la evaluación satisfactoriamente y no se afectó la estructura y el contenido del informe. A continuación se detallan los ajustes metodológicos que se realizaron.

Tiendas comunitarias en zonas urbanas

En el Anexo Técnico, se planteó el siguiente esquema metodológico:

1. Para el caso de las localidades y zonas urbanas donde el Programa de Abasto Rural tenga cobertura:
 - f. Elaborar una muestra de número de casos representativos para documentar todo el proceso de la mecánica de operación de las TC en zonas urbanas donde el PAR tiene presencia al igual que para el caso de las TM DICONSA.
 - g. A partir de un número de casos representativos de la tipología de Tiendas propuesta -bajo una metodología que aplique técnicas cualitativas y cuantitativas-, reconstruir el proceso de apertura de las TC y las TM DICONSA, describiendo a detalle la parte mecánica del proceso de apertura, documentando cada particularidad del proceso para su posterior análisis en gabinete.
2. Una vez reconstruido el proceso de apertura de TC y la atención de localidades con TM DICONSA,

- a. Elaborar una muestra de casos representativos donde sea posible documentar todo el proceso de la mecánica de operación de las TC donde el PAR **no tiene presencia** al igual que para el caso de la operación de la TM DICONSA.
- b. Con base en los resultados y el análisis de gabinete de la reconstrucción en campo del proceso de apertura de TC y la atención en las localidades urbanas de la TM DICONSA, llevar a cabo un pilotaje y /o simulación de procesos que permita ratificar y/o rectificar el proceso documentado.
- c. Sistematizar los resultados del pilotaje y/o simulación del proceso de apertura de TC y TM DICONSA en zonas urbanas y compararlos con los hallazgos encontrados en la reconstrucción del proceso con la finalidad de elaborar la versión definitiva del proceso de apertura de la TC y la atención de las TM en localidades y zonas urbanas.

La primera parte del esquema metodológico se llevó a cabo tal como fue diseñada; sin embargo, la segunda parte se ajustó en el siguiente sentido:

No se elaboró una muestra de “casos representativos”... *para documentar el proceso de la mecánica de operación de las TC y de las TM DICONSA donde el PAR no tiene presencia...*” debido a que el Programa **opera en función de la demanda de grupos organizados de la sociedad** que desean realizar la apertura de una Tienda Comunitaria nueva, o recibir el servicio de una TM DICONSA, por lo que no es posible identificar potenciales interesados en abrir una TC nueva para documentar su mecánica de operación hasta que manifiestan su interés a través de la solicitud de apertura de tienda. Otros argumentos en este sentido, es que durante el desarrollo del trabajo de campo se encontró que el proceso de apertura de una TC puede alargarse hasta un año y que el PAR no está llevando a cabo apertura de tiendas en zonas urbanas -únicamente está reubicando el capital de trabajo-, debido a restricciones presupuestales y operativas. Por lo anterior, no fue posible llevar a cabo el procedimiento como inicialmente fue planteado, ya que no se contaba con los elementos necesarios para documentar formalmente el proceso de la mecánica de operación (apertura de tienda) en áreas urbanas que cumplieran la condición **de la no presencia del PAR**.

Para solventar estas circunstancias, se optó por un método alternativo –también de corte cualitativo- que permitiera cumplir con este objetivo de la evaluación. Al concluir el trabajo de campo, se sistematizaron los resultados de evaluación, se elaboraron las propuestas de mejora del Programa y se analizaron y validaron los resultados obtenidos a través de la realización de grupos focales con el personal de Almacenes DICONSA.

El procedimiento implicó la realización de 5 grupos focales en 5 Almacenes DICONSA en los que participó el personal directamente relacionado con la apertura y operación de TC y la operación de las Tiendas Móviles; en todos ellos se contó con la participación de los Jefes de Almacén y de al menos 3 de los supervisores operativos. El equipo evaluador les presentó para su discusión y análisis los resultados obtenidos en la evaluación, así como las recomendaciones generadas, con la finalidad de realizar una valoración de la viabilidad de las propuestas de cambio a la normatividad del PAR y a sus reglas de operación tanto en el proceso de apertura y operación de las TC, como en el funcionamiento de las Tiendas Móviles DICONSA.

Durante el desarrollo de los grupos focales, se observó que prácticamente fue unánime la opinión sobre la conveniencia de los ajustes propuestos por el equipo de evaluación, así como sobre su viabilidad. Se destacó que, de llevarse a cabo, darían mayor flexibilidad al Programa en la apertura de TC con una participación social más realista y comprometida. Asimismo, se reconoció que las TM deberían operar con mayor apego a lo establecido en las ROP del Programa y reorientar su operación principalmente en zonas rurales en donde no se cuenta con el servicio de una TC, de la manera en que éstas fueron concebidas originalmente.

Se debe señalar que el procedimiento metodológico que se propuso como alternativo no tuvo efectos prácticos en el desarrollo de la evaluación ni en sus resultados, pues todos los objetivos de la evaluación fueron alcanzados satisfactoriamente; de igual manera, no se afectó la estructura y el contenido de los informes de evaluación programados como entregables.

Tiendas móviles en zonas urbanas

Respecto a la operación de las Tiendas Móviles DICONSA en zonas urbanas, se encontró que el servicio de las TM se decidía prácticamente desde la Jefatura de los Almacenes, sin trámite o solicitud formal de por medio como lo establecen las reglas de operación, y dichas tiendas prestaban servicio por igual a áreas rurales y urbanas (mayormente), sin establecer procedimientos distintos para ello. Además, se observó que la mayoría de las Tiendas Móviles brindaban servicio en zonas urbanas que ya contaban con una TC, tal como se describe en el informe.

Unidades muestrales seleccionadas y observadas en el estudio cuantitativo

Como se observa en la tabla 1, prácticamente se entrevistó al 95 por ciento de los actores programados, en cuanto a Jefes de Almacén, Supervisores, Integrantes del CCA, integrantes de CA y Encargado de Tienda. En la gran mayoría de los casos no se tuvieron problemas para acceder a los actores seleccionados para aplicar los cuestionarios correspondientes. Como excepción, se debe destacar que, en el Almacén Chapultepec de Ciudad Mante Tamaulipas, no se pudo entrevistar a dos supervisores, dos responsables operativos de Tiendas Móviles, un encargado de Tienda Comunitaria y a un Representante de Comité de Abasto debido a que el C. José Cruz Ramírez, de la Coordinación de Operaciones de la Sucursal Tamaulipas, giró instrucciones para que no se presentaran a la entrevista los actores seleccionados, argumentando que eran instrucciones “de arriba”. Por el mismo motivo, no fue posible entrevistar a los remplazos muestrales.

Respecto al número de Operadores de Tiendas Móviles en los casos representativos incluidos en la muestra, el marco muestral reportado oficialmente por DICONSA fue de 305; sin embargo, una parte importante de las Tiendas Móviles ubicadas en los almacenes considerados como unidad de análisis en la muestra o no estaban funcionando, o su funcionamiento estaba destinado a realizar otras tareas. Por esta razón, del total programado (75) únicamente se encontraron 47 operadores de tiendas móviles con sus unidades operando, los cuales fueron entrevistados.

La reducción en el tamaño de muestra, dada una precisión, reduce el nivel de confianza. No obstante, el tamaño de muestra (47) representa aproximadamente el 15% del marco

muestral, suponiendo que las 305 TM registradas funcionan como tales. Por tanto, bajo muestreo simple aleatorio dicotómico, con varianza máxima y población infinita, el nivel de confianza es de alrededor del 90% con un error del 12%; esto es, los resultados para TM son estadísticamente representativos. Se debe señalar que en los hechos este nivel de confianza sin duda es mayor, ya que el número de tiendas móviles operando es menor que 305.

Tabla 48. Unidades de análisis en muestra y en base de datos

Unidad de muestreo	Número de unidades de análisis	
	En muestra	En base de datos
Jefe de Almacén	75	75
Supervisores	150	146
Operador de Tienda Móvil	75	47
Integrante de Consejo Comunitario de Abasto	75	74
Integrante de Comité de Abasto	150	147
Encargado de Tienda	150	147

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la información cuantitativa complementaria generada con la encuesta, se levantaron guías de observación directa sobre el proceso operativo del Programa en algunas de las instancias responsables operativas (Almacén y Tienda Comunitaria).

Tabla 49. Guías de observación directa

Observación directa	En base de datos
En Almacén	98
En Tienda Comunitaria	150

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la relación de los Almacenes y supervisores seleccionados que fueron incluidos en la muestra.

Tabla 50. Relación de AD incluidos en la muestra

No	Clave	Nombre	Estado	Municipio	Supervisores	TC
1	210	Oviedo Mota	Sonora	San Luis Río Colorado	2	2
2	211	San Quintín	Baja California	Ensenada	2	2
3	310	Rural Constitución	Baja California Sur	Comondú	2	2
4	411	Almacén Lerma	Campeche	Hecelchakan	2	2
5	510	Bajan	Coahuila de Zaragoza	Frontera	2	2
6	514	Morelos	Coahuila de Zaragoza	Morelos	2	2
7	517	Virginias	Durango	Lerdo	2	2
8	710	Almacén Rural Acacoyagua	Chiapas	Acacoyagua	2	2
9	717	La Concordia	Chiapas	Villa Corzo	2	2
10	732	Villa Corzo	Chiapas	Villaflores	2	2
11	812	Carichic	Chihuahua	Cuauhtémoc	2	2
12	815	Madera, Chihuahua	Chihuahua	Gómez Farías	2	2
13	816	Tomochic	Chihuahua	Guerrero	2	2
14	1012	Cuencamé	Durango	Cuencamé	2	2
15	1016	La Perla	Durango	Pueblo Nuevo	2	2
16	1110	Estación Corralejo	Guanajuato	Pénjamo	2	2
17	1218	Ometepec	Guerrero	Azoyu	2	2
18	1219	San Jeronimito	Guerrero	Petatlán	2	2
19	1222	Tlapa	Guerrero	Copanatoyac	2	2
20	1224	Xochipala	Guerrero	Leonardo Bravo	2	2
21	1318	San Felipe Orizatlán	Hidalgo	San Felipe Orizatlán	2	2

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

No	Clave	Nombre	Estado	Municipio	Supervisores	TC
22	1319	Santiago Tezontlale	Hidalgo	Ajacuba	2	2
23	1413	Alm. R. La Concepción	Jalisco	Villa Purificación	2	2
24	1417	Alm. R. Zapotlán del Rey	Jalisco	Poncitlán	2	2
25	1513	San Felipe del Progreso	Michoacán de Ocampo	Tlalpujahuá	2	2
26	1515	Tenango del Valle	México	Tenango del Valle	2	2
27	1516	Villa Victoria	México	Almoleya de Juárez	2	2
28	1613	Buenavista Tomatlán	Michoacán de Ocampo	Apatzingán	2	2
29	1616	Morelia	Michoacán de Ocampo	Morelia	2	2
30	1711	Atlatlahuacán	Morelos	Tlalnepantla	2	2
31	1812	Almacén Coamiles	Nayarit	Ruiz	2	2
32	1813	Jesús María	Nayarit	Del Nayar	2	2
33	1817	Almacén Zacualpan	Nayarit	Compostela	2	2
34	1910	Cadereyta	Nuevo León	Juárez	2	2
35	1915	Melchor Ocampo	Tamaulipas	Camargo	2	2
36	1917	Sabinas Hidalgo	Nuevo León	Lampazos de Naranjo	2	2
37	1919	Santa Ana	San Luis Potosí	Matehuala	2	2
38	2021	Almacén Morro Mazatán	Oaxaca	San Pedro Huilotepec	2	2
39	2027	Almacén Huaxpaltepec	Oaxaca	San Pedro Amuzgos	2	2
40	2030	Almacén Santiago Laollaga	Oaxaca	San Blas Atempa	2	2
41	2033	Tamazulapam	Oaxaca	San Cristóbal Amatlán	2	2
42	2036	Teotitlán	Oaxaca	San M. Yoloxochitlán	2	2
43	2110	Beristain	Puebla	Xicotepec	2	2

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

No	Clave	Nombre	Estado	Municipio	Supervisores	TC	
44	2113	Coxcatlán	Puebla	Zoquitlán	2	2	
45	2121	Santa Ana Coatepec	Puebla	Atlixco	2	2	
46	2123	Tecomatlán	Puebla	Tulcingo	2	2	
47	2212	Landa de Matamoros	Querétaro	Jalpan de Serra	2	2	
48	2412	Cedral, S.L.P.	San Luis Potosí	Vanegas	2	2	
49	2419	Villa de Reyes	San Luis Potosí	Villa de Reyes	2	2	
50	2610	Alamos	Sonora	Álamos	2	2	
51	2710	V.B.J. Cárdenas	Tabasco	Cárdenas	2	2	
52	2711	Almacén Centro	Tabasco	Centro	2	2	
53	2712	Almacén Chable Tabasco	Tabasco	Jonuta	2	2	
54	2716	Rural Santacruz	Tabasco	Centro	2	2	
55	2717	Almacén Tacotalpa	Tabasco	Tacotalpa	2	2	
56	2720	Aldama	Tabasco	Comalcalco	2	2	
57	2810	Almacén Chapultepec.	Tamaulipas	González	2	2	
58	2813	Almacén Tula	Tamaulipas	Tula	2	2	
59	2910	Acuamanala	Tlaxcala	San Pablo del Monte	2	4	
60	2911	Hueyotlipan	Tlaxcala	Sanctorum Cárdenas	Lázaro	2	2
61	2912	Tlacotepec	Tlaxcala	El Carmen Tequexuitla	2	2	
62	3012	Almacén Rural Coacoatzintla	Veracruz de Ignacio	Jilotepec	2	2	
63	3015	Almacén Rural El Chichón	Veracruz de Ignacio	Coatzacoalcos	2	2	
64	3016	Almacén Rural El Chote	Veracruz de Ignacio	Papantla	2	2	
65	3027	Almacén Rural Tezonapa	Veracruz de Ignacio	Yanga	2	2	

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

No	Clave	Nombre	Estado	Municipio	Supervisores	TC
66	3029	Almacén Rural Tomatlán	Veracruz de Ignacio	Tomatlán	2	2
67	3035	Almacén Rural Nogales	Veracruz de Ignacio	Atzacan	2	2
68	3110	Almacén Izamal	Yucatán	Tekal de Venegas	2	2
69	3111	Almacén Maxcanu	Yucatán	Halacho	2	2
70	3112	Almacén Sotuta	Yucatán	Mayapan	2	2
71	3113	Almacén Temozón	Yucatán	Chemax	2	2
72	3114	Almacén Ticúl	Yucatán	Sacalum	2	2
73	3116	Almacén Tzucacab	Yucatán	Peto	2	2
74	3212	Guadalupe	Zacatecas	General Pánfilo Natera	2	2
75	3218	Tepechtlán	Zacatecas	Apozol	2	2
Total				75	150	152

Fuente: elaboración propia.

Tabla 51. Relación de SO incluidos en la muestra

	Nombre	Id. SO	Id. TC	Estado	Municipio	Localidad	Dirección
1	Pablo Josué Márquez Contreras	5	4	Baja California	Mexicali	Mexicali	Col. Robledo
2	Héctor Alejandro Moreno Suárez	2	1	Baja California	Ensenada	Santa Fe	Blvd. Miguel López Rubalcaba
3	Saniel Méndez Sánchez	2	1	Baja California Sur	Comondú	Puerto Carlos	San Cabo San Lucas S/N
4	Norberto Quej Álvarez	5	5	Campeche	Calkini	Dzitbalche	C.18, Entre 19, Barrio San José
5	Carlos Eduardo Campos Martínez	1	14	Coahuila	Monclova	Monclova	C. Flores Magón 1402, Col. Nueva Rosita
6	Merari Ludim Romo Muñoz	3	11	Coahuila	Nava	Nava	C. Juan Antonio Osuna 10 Col. Granjas Las Villas Nava Coah
7	Erasmo García Martínez	1	2	Durango	Gómez Palacio	Gómez Palacio	Salida a El Ejido Poanas
8	Estanislao Escalante Roblero	2	1	Chiapas	Escuintla	El Triunfo	En la Entrada al Triunfo
9	Roger Arroyo López	2	3	Chiapas	La Concordia	La Concordia	Av 1a Norte Poniente S/N
10	Fredy Ruiz Guillen	2	1	Chiapas	Villa Corzo	El Parral	4 Oriente Entre 18 Sur Esquina de la Escuela 57-245
11	Manuel Cipriano Varela Méndez	1	2	Chihuahua	Bocoyna	Creel	Domicilio Conocido
12	Oscar Rolando Domínguez León	3	3	Chihuahua	Madera	Madera	Calle 20 Entre Ojinaga y 5 de Mayo
13	Morales García Ernesto	3	3	Chihuahua	Guerrero	La Junta	Dom. Conocido
14	Juan Pablo Torres Pérez	3	2	Durango	Santa Clara	Santa Clara	Domicilio Conocido
15	Juan Carlos González Valdivia	1	1	Durango	Pueblo Nuevo	El Salto	Calle 13 de Septiembre S/N, Col. Héroes de Chapultepec, El Salto, Pueblo Nuevo, Dgo.
16	Efrén Vargas Rosas	2	2	Guanajuato	Irapuato	San Roque	Manuel Doblado # 31

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

	Nombre	Id. SO	Id. TC	Estado	Municipio	Localidad	Dirección
17	Lic. Mario Justo Reyes	4	2	Guerrero	Ometepec	Zacoalpan	Barrio de la Secundaria
18	Rumualdo Leyva García	5	2	Guerrero	Zihuatanejo Azueta	de San José Ixtapa (Barrio Viejo)	Colonia Loma Colorada (San José Ixtapa)
19	Ángel Alberto Conde Oregón	1	2	Guerrero	Alcozauca Guerrero	de Alcozauca de Guerrero	de Entrada Principal de la Col. Gpe. Alcozauca.
20	Francisco Javier Barrientos Manzanares	3	1	Guerrero	Chilpancingo Los Bravo	de Chilpancingo de Los Bravo	Col. Pino Suarez
21	C. Antonio Bautista Granados	1	2	Hidalgo	Huejutla de Reyes	Coacuilco	Plaza Principal # 492, Colonia Centro
22	Fernando Cruz Mendoza	2	1	Hidalgo	Epazoyucan	Epazoyucan	Atras de la Presidencia
23	Nolberto Díaz López	3	3	Jalisco	Villa Purificación	Villa Purificación	Galeana # 252 ^a
24	Antonio Reynoso Barba	1	6	Jalisco	Zapotlán del Rey	Zapotlán del Rey	5 de Mayo 94
25	Erasmus Jiménez López	3	3	México	Atlacomulco	San Lorenzo Tlacotepec	Calle Javier López S/N Sn Lorenzo Tlacotepec, Atlacomulco
26	Gerardo Barrera Avelar	4	2	México	Atizapán	Santa Cruz Atizapán	Avenida 5 de Mayo No 13
27	Fermín Guzmán Romero	3	4	México	Zinacantepec	El Copora	Adolfo López Mateos S/N, entre la Capilla y los 2 Depo Agua
28	Antonio Equihua Torres	1	2	Michoacán	Buenavista	Buenavista Tomatlán	Reforma No. 39, Col. Niños Héroes
29	Alejandro Gaona Torres	1	2	Michoacán	Cuitzeo	Cuitzeo Porvenir	del Av. Benito Juárez N• 56 "A"
30	Pablo Pacheco Trujillo	2	3	Ciudad de México	Tláhuac	San Juan Ixtayopan	Calle Prosa No 72
31	Lorenzo Santos García	2	1	Nayarit	Rosamorada	Rosamorada	C Abasolo 11

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Nombre	Id. SO	Id. TC	Estado	Municipio	Localidad	Dirección
32 Adalberto Licon Contreras	1	1	Nayarit	del Nayar	Jesús María	A una cuadra de Esc. Prim Anáhuac
33 Raymundo Ayala Márquez	2	7	Nayarit	Compostela	Zacualpan	Zaragoza # 15 Sur
34 Misael Aguilar Vega	2	4	Nuevo León	Cadereyta Jiménez	Cadereyta Jiménez	Calle: Naranja #104 "A" Col. Valle de los Encinos Cadereyta Jiménez, N.L.
35 Arjimiro Vega Rangel	1	9	Tamaulipas	Miguel Alemán	Ciudad Miguel Alemán	Calle Soto La Marina con Rio Balsas # 502
36 Josefina Rangel Rivera	3	1	Nuevo León	El Carmen	Carmen	Abasolo No. 705
37 Verónica Pena Cortes	1	1	San Luis Potosí	Matehuala	Matehuala	C. Baja California #1201 A Col. La República
38 Abelardo Ojeda Velázquez	1	2	Oaxaca	San Blas Atempa	San Blas Atempa	Callejón Matamoros S/N
39 Héctor García Flores	4	3	Oaxaca	San Pedro Amuzgos	San Pedro Amuzgos	Atras de la Presidencia Municipal
40 Cayetano Toledo Bante	1	2	Oaxaca	San Blas Atempa	San Blas Atempa	Calle Vicente Guerrero Esq. Dr. Facundo Génico
41 Emilio Benítez Pacheco	3	1	Oaxaca	San Cristóbal Amatlán	San Cristóbal Amatlán	Conocido
42 Fortino González Solís	1	2	Oaxaca	San Mateo Yoloxochitlán	San Mateo Yoloxochitlán	Conocido
43 Ramón Muñoz González	3	1	Puebla	Huachinango	Tenango de las Flores	Calle Ignacio Zaragoza Numero 1
44 Jaime Sandoval Cabrera	1	1	Puebla	Zoquitlán	Xitlama	A un lado de Escuela Secundaria
45 Nazario Bibiano Hernández	3	3	Puebla	Izúcar Matamoros	de San Nicolás Tolentino	Calle Josefa Ortiz de Domínguez #12

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

Nombre	Id. SO	Id. TC	Estado	Municipio	Localidad	Dirección
46 Salvador Pérez López	3	1	Puebla	Tehuizingo	Tehuizingo	Calle 5 de Febrero No.12
47 José Hipólito Calderón Ponce	1	1	Querétaro	Jalpan de Serra	Jalpan De Serra	Cayetano Rubio Sn, Jalpan
48 Cristian Omar Martínez Cruz	1	1	San Luis Potosí	Vanegas	Vanegas	Damián Carmona #5
49 German Romo Velázquez	3	2	San Luis Potosí	Tierra Nueva	Tierra Nueva	Allende No. 37
50 Hernán Gerardo Palomares Arias	2	1	Sonora	Rosario	Rosario	Av. Adolfo López Mateos No. 202
51 Antonio Franco Moscoso	1	1	Tabasco	Cárdenas	Benito Juárez (Campo Magallanes)	Av. Chontalpa 322 Centro
52 José Luis Pérez Pérez	3	4	Tabasco	Centro	Ixtacomitan 1ra. Sección	R/A Ixtacomitan 1ra. Secc. Al lado del Taller de Hoja
53 Juan Benigno Juárez Luna	3	1	Tabasco	Emiliano Zapata	Chable	Col. Manuel Andrade Díaz
54 José Roberto Haddad Pérez	2	1	Tabasco	Centla	Frontera	A 700 Pasando el Hospital Militar
55 Miguel A. Castillo Martínez	3	1	Tabasco	Teapa	Teapa	Frente a Las Oficinas Plataneras
56 Abiel de La Cruz de Dios	1	1	Tabasco	Comalcalco	Comalcalco	Calle Niños HéroeS S/N
57 Jesús Edgardo Rodríguez Nava	3	1	Tamaulipas	Antiguo Morelos	Antiguo Morelos	Al lado de S.S.A.
59 José Antonio Herrera Vázquez	1	1	Tamaulipas	Ocampo	Ocampo	A un lado del Comité Ejidal
60 Ing. Guillermo Fernández Hilario	3	11	Tlaxcala	Santa Tlaxcala	Cruz Santa Cruz Tlaxcala	Calle Porfirio Pérez No. 4
61 C. Juan García Mora	3	4	Tlaxcala	Nanacamilpa Mariano Arista	de Ciudad de Nanacamilpa	de Retorno Revolución S/N
62 J. Candelario López Pérez	3	2	Tlaxcala	Terrenate	Terrenate	Calle Adolfo López Mateos Sur 16
63 Esmeralda Medina Hernández	2	2	Veracruz	Chiconquiaco	Chiconquiaco	Calle Hidalgo S/N

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

	Nombre	Id. SO	Id. TC	Estado	Municipio	Localidad	Dirección
64	María del Rosario Hernández Gutiérrez	1	2	Veracruz	Coatzacoalcos	Mundo Nuevo	Acosta Lagunes S/N Centro
65	C.Evert Octavio Ramos Ferral R-2	1	2	Veracruz	Papantla	El Chote	Calle 5 de Mayo S/N
66	Adriana Arauz Camposano	1	3	Veracruz	Yanga	Yanga	Avenida 4 Esquina Calle # 3
67	Hugo González Ortiz	5	1	Veracruz	Cuichapa	Cuichapa	Av. 1 Esq. Calle 1 Col. Centro
68	Pedro Esteban Felipe	4	5	Veracruz	Mariano Escobedo	Mariano Escobedo	Av. Orizaba S/N, Col. Centro Mariano Escobedo
69	Ángel Antonio Cocom Pérez	1	4	Yucatán	Dzidzantun	Dzidzantun	Calle 10 X 17 Esquina
70	Elbert Ivan Colli Yerves	2	9	Yucatán	Ucu	Ucu	Calle 20 S/N Entre 19 y 21 Col. Centro
71	Nora Maribel Solís Puc	5	5	Yucatán	Sotuta	Sotuta	C. 24 # 112 X 25 y 27
72	Pedro Balam Chable	7	1	Yucatán	Chemax	Chemax	Calle 23 X 16 y 18 Sin Numero Col. Centro
73	Flores Méndez Miguel	1	13	Yucatán	Ticul	Ticul	Calle22 B No.219 X 37 y 39 Col. Santiago
74	Cesar Castro Chan	1	1	Quintana Roo	José Ma. Morelos	Dziuche	Frente al Parque Principal
75	Ramón Rivas Navarro	3	3	Zacatecas	Villanueva	Malpaso	C. Pedro Ruiz González #1
76	José del Rosario Gómez G.	1	1	Zacatecas	Benito Juárez	Florencia	Calle Miguel Hidalgo No. 108

Fuente: elaboración propia.

Unidades de análisis seleccionadas y observadas en el estudio cualitativo

BITÁCORA DEL TRABAJO DE CAMPO

A continuación se presenta la bitácora el trabajo de campo, en la cual se registra el detalle de las actividades realizadas en orden cronológico, de acuerdo a las diferentes etapas correspondientes al proceso de evaluación, quién las realizó, así como los instrumentos y técnicas de recolección de información utilizados.

Tabla 52. Relación de Almacenes donde se realizó el pilotaje de instrumentos

Pilotaje de Instrumentos

Nombre almacén	Estado/localidad	Entrevistó	Fecha	Entrevistado	Instrumento aplicado	Duración de la entrevista
Atlatlahuacan	Ciudad de México, San Andrés Mixquic, Tláhuac	L. Myriam Sagarnaga V., Ma. Elena Vera V.	09/01/2018	Jefe de Almacén y personal operativo	Entrevista semi-estructurada preliminar	9:00 a 14:00
Santiago Tezontla	Hidalgo, Tula de Allende	José M. Salas G., L. Myriam Sagarnaga V., Ma. Elena Vera V., J. Adolfo Zepeda Z., Laura L. Vega L.	10/01/2018	Jefe de Almacén y personal operativo	Entrevista semi-estructurada preliminar	9:00 a 12:00
Jilotepec	México, Jilotepec	Ma. Elena Vera V., J. Adolfo Zepeda Z., Laura L. Vega L.	10/01/2018	Jefe de Almacén y personal operativo	Entrevista semi-estructurada preliminar	9:00 a 13:00
Atlatlahuacan	México, Amecameca de Juárez	Ma. Elena Vera V., J. Adolfo Zepeda Z., Laura L. Vega L.	11/01/2018	Jefe de Almacén y personal operativo	Entrevista semi-estructurada preliminar	9:00 a 12:30
Tlacotepec	Tlaxcala, San Luis Apizaquito, Apizaco	José M. Salas G., L. Myriam Sagarnaga V.	11/01/2018	Jefe de Almacén y personal operativo	Entrevista semi-estructurada preliminar	10:00 a 12:30
San Felipe del Progreso	México, Ixtlahuaca, La Concepción de los Baños	Ma. Elena Vera V., J. Adolfo Zepeda Z., Laura L. Vega L.	12/01/2018	Jefe de Almacén y personal operativo	Entrevista semi-estructurada preliminar	9:00 a 13:00
Zumpango	México, Ecatepec de Morelos	José M. Salas G., L. Myriam Sagarnaga V.	12/01/2018	Jefe de Almacén y personal operativo	Entrevista semi-estructurada preliminar	9:00 a 14:00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 53. Relación de entrevistas realizadas en Oficinas Centrales DICONSA

Entrevistas de Evaluación en Oficinas Centrales

Instancia	Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista
DICONSA Oficinas Centrales	Gerencia de Evaluación	21/12/2017	J. Luis Romo L., José M. Salas G., L. Myriam Sagarnaga V., Ma. Elena Vera V., J. Adolfo Zepeda Z., Laura L. Vega L.	Carlos. M. Ricárdez M., Daniel A. Miguel J. y equipo de evaluación	Reunión de inicio de Evaluación	12:00-17:00
DICONSA Oficinas Centrales	Gerencia de Evaluación y Dirección de Operaciones	22/12/2017	José M. Salas G., L. Myriam Sagarnaga V., Ma. Elena Vera V., J. Adolfo Zepeda Z., Laura L. Vega L.	Carlos. M. Ricárdez M., José A. Hurtado, M. Rafael Hernández, A. Daniel A. Miguel J. y equipo de evaluación	Reunión de inicio de Evaluación	12:00-15:00
DICONSA Oficinas Centrales	Dirección de Finanzas	20/03/2018	José M. Salas González, María Elena Vera, Laura L. Vega y J. Adolfo Zepeda	Gerente de Presupuesto Coordinadora de Información Presupuestal	Entrevista semi-estructurada. Presupuestación	11:00-12:15
DICONSA Oficinas Centrales	Dirección de Comercialización	20/03/2018	Laura L. Vega L. J. Adolfo Zepeda Z.	Gerencia de Abarrotes	Entrevista semi-estructurada. Comercialización	12:00-14:00
DICONSA Oficinas Centrales	Dirección de Operaciones	20/03/2018	José M. Salas González, Elena Vera, Laura L. Vega y J. Adolfo Zepeda	Subgerente de Supervisión y Participación Comunitaria y Coordinador de Supervisión y Operación	Entrevista semi-estructurada. Supervisión y Participación Comunitaria	14:00-15:15
DICONSA Oficinas Centrales	Dirección de Desarrollo	20/03/2018	José M. Salas González, Elena Vera, Laura L. Vega y J. Adolfo Zepeda	Gerente de Planeación	Entrevista semi-estructurada. Planeación	15:30-16:15

Entrevistas de Evaluación en Oficinas Centrales

Instancia	Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista
DICONSA Oficinas Centrales	Dirección de Comercialización	20/03/2018	José M. Salas González, Elena Vera, Laura L. Vega y J. Adolfo Zepeda	Encargado de la Gerencia Comercial de Granos y Azúcar	Entrevista semi-estructurada. Comercialización	18:00 – 19:15
DICONSA Oficinas Centrales	Dirección de Comercialización	20/03/2018	José M. Salas González, Elena Vera, Laura L. Vega y J. Adolfo Zepeda	Gerencia Comercial	Entrevista semi-estructurada. Comercialización	19:15 – 20:30

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Tabla 54. Relación de entrevistas realizadas en Sucursales

Entrevistas de Evaluación en Sucursales

Instancia	Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista
DICONSA Gerencia Sucursal Bajío	Gerencia de Sucursal Bajío. Querétaro, Querétaro.	13/02/2018	Laura L. Vega L., J. Adolfo Zepeda Z.	Gerente de Sucursal Coordinador operaciones Apoyo sucursal	Entrevista a profundidad. Gerencia de Sucursal	10:00-14:00 16:00-17:30
DICONSA Gerencia Sucursal Michoacán	Gerencia de Sucursal Michoacán. Morelia, Michoacán.	14/02/2018	Laura L. Vega L., J. Adolfo Zepeda Z.	Profesionista especializado en el Área de abasto Jefe de unidad de operaciones	Entrevista a profundidad. Gerencia de Sucursal	10:00-14:00

Entrevistas de Evaluación en Sucursales

Instancia	Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista
DICONSA Gerencia Sucursal Veracruz	Gerente de Sucursal. Veracruz MC3	21/02/2018	Myriam Sagarnaga V., Ma. Elena Vera V.	Coordinador de Operaciones de la Sucursal	Entrevista profundidad. Gerencia Sucursal	a 9:00 - 15:00
DICONSA Gerencia Sucursal Metropolitana	Gerente De Sucursal. Metropolitana M33	22/02/2018	Myriam Sagarnaga V., Ma. Elena Vera V.	Coordinador de Operaciones de la Sucursal	Entrevista profundidad. Gerencia Sucursal	a 9:00 - 15:00
DICONSA Gerencia Sucursal Norte	Gerente de Sucursal Norte. Monterrey, N.L.	01/03/2018	Myriam Sagarnaga V., Ma. Elena Vera V.	Gerente de Sucursal Norte MC3	Entrevista profundidad. Gerencia Sucursal	a 9:30 - 17:00
DICONSA Gerencia Sucursal Peninsular	Gerencia de Sucursal Peninsular. Mérida, Yucatán	01/03/2017	José M. Salas González, Mariana López Ceballos	Gerente de sucursal Áreas responsables de la operación del PAR	Entrevista profundidad. Gerencia Sucursal	a 09:00- 14:00
DICONSA Gerencia Sucursal Centro	Gerencia de Sucursal Centro. Zapopan, Jalisco.	02/03/2018	Laura L. Vega L., J. Adolfo Zepeda Z.	Gerente de Sucursal Coordinador de operaciones Auxiliar dirección de operaciones Área de supervisión Compra de granos	Entrevista profundidad. Gerencia Sucursal	a 10:00- 14:30
DICONSA Subgerencia Unidad Operativa Campeche	Unidad Operativa Lerma. Ciudad Industrial Lerma, Campeche.	02/03/2017	José M. Salas González, Mariana López Ceballos	Subgerente	Entrevista profundidad. Subgerencia Operativa	a 09:00- 14:00
DICONSA Gerencia Sucursal Oaxaca	Gerencia de Sucursal Oaxaca. Santa Rosa Panzacola,	07/03/2017	José M. Salas González, Mariana López Ceballos	Gerente de sucursal Área de Coordinación de operaciones	Entrevista profundidad. Gerencia Sucursal	a 09:30- 14:30

Entrevistas de Evaluación en Sucursales

Instancia	Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista
DICONSA Gerencia Sucursal Oaxaca	Oaxaca Gerencia de Sucursal Santa Rosa Panzacola, Oaxaca	08/03/2017	José M. Salas González, Mariana López Ceballos	Área de Coordinación de operaciones	Entrevista a profundidad. Gerencia de Sucursal	09:00-10:40

Fuente: elaboración propia.

Tabla 55. Relación de grupos focales para validación de resultados y recomendaciones

Grupos focales realizados para validación de resultados de evaluación

Nombre almacén	Estado/localidad	Fecha	Entrevistó	Participantes	Instrumento aplicado	Duración de la entrevista
DICONSA Almacén Rural Zumpango	San Sebastián, Zumpango, Estado de México.	23/04/2018	José María Salas G., L. Myriam Sagarnaga Villegas	Jefe de almacén y tres supervisores operativos	Grupo focal. Validación de resultados y recomendaciones	09:00-11:30
DICONSA Almacén Rural Cadereyta, Querétaro	Almacén Rural. Cadereyta, Querétaro.	24/04/2018	J. Adolfo Zepeda Z.	Jefe de almacén y tres supervisores operativos	Grupo focal. Validación de resultados y recomendaciones	11:00-12:00
DICONSA Almacén Rural Tepalcingo, Morelos	Almacén Rural Tepalcingo, Morelos.	25/04/2018	J. Adolfo Zepeda Z.	Jefe de almacén y tres supervisores operativos	Grupo focal. Validación de resultados y recomendaciones	10:30-12:00

Evaluación de Procesos del PAR Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 tienda comunitaria y TM DICONSA*

DICONSA Almacén Rural. Ticul, Yucatán	Almacén Rural Ticul, Yucatán	26/04/2018	Laura L. Vega L. J. Adolfo Zepeda Z	Jefe de almacén y tres supervisores operativos	Grupo focal. Validación de resultados y recomendaciones	11:00-12:15
DICONSA Almacén Tijuana	Almacén Tijuana. Entrevista para los titulares del Almacén Oviedo Mota.	27/04/2018	Elena Vera Villagrán	Jefe de almacén y tres supervisores operativos	Grupo focal. Validación de resultados y recomendaciones	09:00-12:30

Fuente: elaboración propia.

Descripción de los procesos de captura y procesamiento de cuestionarios aplicados en la encuesta

En esta sección se describen brevemente el procedimiento de captura y procesamiento de encuestas, así como el cálculo de factores de expansión para estimación de medias y totales poblacionales para las variables de interés considerando el diseño muestral. El documento está organizado como sigue. En la sección 1 se describe el procedimiento para captura de información. En la sección 2 el cálculo de los factores de expansión y en la sección 3 el procedimiento para estimación de medias y totales, así como la obtención de las incertidumbres asociadas a los indicadores.

Captura de información

Las mascarillas para captura de información fueron generadas utilizando el software Google Forms.

Imagen 3. Instrumento de captura en Google Forms para Supervisor Operativo.

The image shows a Google Forms interface on a desktop browser. The browser address bar shows 'docs.google.com'. The form title is 'Instrumento de colecta de Universidad Autónoma Chapingo' and the subtitle is 'Evaluación de Procesos del Programa de Abasto Rural sobre su mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con Tienda Diconsa y Tienda Móvil Diconsa'. The form contains a multiple-choice question about community participation and two short-answer text questions labeled V16 and V17.

QUESTIONS RESPONSES 146

Nula participación comunitaria

DICONSA y el comité de abasto determinaron no justificación social

DICONSA y el comité de abasto determinaron inviabilidad económica

Other...

V16 Número de solicitudes de apertura de Tiendas fijas en localidades y zonas urbanas gestionadas en 2017

Short answer text

V17 Número de solicitudes aprobadas para la apertura de Tiendas en localidades y zonas urbanas en 2017

Short answer text

Fuente: elaboración propia.

El software junto con Google Docs, Sheets, Slides y el servicio de almacenamiento en la nube Google Drive es parte de la suite ofimática de Google. Google Forms es una herramienta que permite obtener información de los usuarios utilizando cuestionarios personalizados, mismos

que se capturan utilizando una interfaz web. La Imagen 3 muestra esta interfaz de captura para Supervisor Operativo.

Cada vez que se captura información de un cuestionario la información es guardada en una hoja de cálculo que puede ser editada en Microsoft Excel o cualquier otro software que pueda leer archivos en este formato (ejemplo Numbers en MacOs, LibreOffice, OpenOffice, etcétera). Para el caso de este trabajo se generaron las mascarillas de captura para Encargado de Tienda, Integrante del Comité de Abasto, Integrante del Consejo Comunitario de Abasto, Jefe de Almacén, Operador Móvil y Supervisor.

Imagen 4. Hoja de cálculo asociada al instrumento de captura en Google Forms para Supervisor Operativo.

Importancia	V01 HORA DE INICIO DE	V02 NOMBRE DEL ENCI	V03 Lugar de la entrevista	V04 Fecha:	V05 Nombre:	V06 Puesto:	V07 Años
3/2018 23:39:55	9:58.00 a.m.	AMINTA OLIVERA AVENC	SAN BLAS ATENIPA, TEI	20/2/2018	ABELARDO OJEDA VEL	SUPERVISOR OPERATI	24 AÑOS
3/2018 17:46:56	8:41.00 a.m.	IMELDA VARGAS ABASH	VILLA ALDAMA COMALC	28/2/2018	ABIEL DE LA CRUZ DE E	SUPERVISOR OPERATI	4 AÑOS
/3/2018 2:17:46	12:25.00 p.m.	AMINTA OLIVERA AVENC	SANTO TOMAS TAMAZL	1/3/2018	ADRIAN LEONARDO MA	SUPERVISOR OPERATI	15 AÑOS
1/3/2018 0:07:58	9:10.00 a.m.	ARIEL PABLO PEREZ M	TEZONAPA, VERACRUZ	19/2/2018	ADRIANA ARALIZ CAMP	SUPERVISOR OPERATI	7 MESE
3/2018 14:41:35	10:20.00 a.m.	JULIA ANGELA PERALTA	SOTUTA, YUCATAN	16/2/2018	AIDA SUASTE KEB	SUPERVISOR OPERATI	7 AÑOS
3/2018 19:56:23	11:12.00 a.m.	JOSE ALFREDO OLIVER	MORELIA, MICHOACAN	20/2/2018	ALEJANDRO GAONA TC	SUPERVISOR OPERATI	6 AÑOS
3/2018 23:14:19	9:25.00 a.m.	ARIEL PABLO PEREZ M	TEZONAPA, VERACRUZ	19/2/2018	AMADO GOZALEZ	SUPERVISOR OPERATI	1 5 AÑOS
3/2018 17:50:18	8:41.00 a.m.	ANA LAURA PALACIOS	ALMACEN DE TENANGU	19/2/2018	ANA LAURA GUADARRA	SUPERVISOR (PROMOTI	4 AÑOS
3/2018 17:30:04	7:39.00 a.m.		NANUVIDA, SONORA	27/2/2018	ANA MARIA ALVAREZ A	SUPERVISOR OPERATI	8 AÑOS

Fuente: elaboración propia.

La Imagen 4 muestra la hoja de cálculo asociada al instrumento de Captura del Supervisor Operativo, misma que puede ser guardada en formato Excel u otro para su posterior procesamiento.

La Tabla 56 muestra el número de cuestionarios capturados para jefe de Almacén, Consejo comunitario de abasto, etcétera.

Tabla 56. Número de cuestionarios capturados.

Unidad de muestreo	Número de cuestionarios capturados
Jefe de almacén	75
Integrante del consejo comunitario de abasto	74
Operador de tienda móvil	47
Supervisor	146
Encargado de tienda	147
Integrante de comité de abasto	147

Fuente: elaboración propia.

Los cuestionarios en formato PDF, así como las respuestas correspondientes se organizaron en folders como se muestra en la Imagen 5.

Imagen 5. Estructura de directorios para los instrumentos de captura y archivos Excel con datos.

Name	Date Modified	Kind
▶ Anexo entrevista jefe almacen	Today at 6:24 AM	Folder
▶ Encargado tienda	Today at 6:25 AM	Folder
▶ Guía de observación directa	Today at 6:24 AM	Folder
▶ Integrante comité abasto	Today at 6:27 AM	Folder
▶ Integrante consejo comunitario abasto	Today at 6:29 AM	Folder
▶ Jefe almacén	Today at 6:46 AM	Folder
▶ Operador móvil	Today at 6:30 AM	Folder
▼ Supervisor	Today at 6:30 AM	Folder
grafs_supervisorv4-Respuestas.xlsx	Apr 21, 2018 at 9:56 PM	Micros...k (.xlsx)
SUPERVISOR OPERATIVO - Google.pdf	Mar 20, 2018 at 8:22 PM	Adobe...cument
SUPERVISORv3.xlsx	May 16, 2018 at 5:14 PM	Micros...k (.xlsx)
totalesymedias_supervisor.xlsx	May 7, 2018 at 6:24 PM	Micros...k (.xlsx)

Fuente: elaboración propia.

Cálculo de factores de expansión

Una vez que realizado el muestreo, surgió la pregunta de cómo generalizar los resultados obtenidos a la población objetivo. Esto debe realizarse tomando en consideración el diseño muestral utilizado. En el caso del Muestreo Aleatorio Simple (MAS), se supone que todos los individuos pertenecientes a una unidad de muestreo tienen la misma capacidad de representación del universo, en otros esquemas de muestreo esto no es así y entonces surge la pregunta de ¿cuál es la capacidad que tiene un individuo seleccionado en un muestreo probabilístico de representar el universo en el que está contenido (población objetivo)?, y esto

es precisamente el concepto de factor de expansión. El MAS se considera probabilístico ya que cada una de las unidades del universo en cuestión o bien las unidades muestrales (para muestreo en etapas) tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. La probabilidad de inclusión de la unidad de muestreo k -ésima en un diseño MAS, con un tamaño de muestra n , está definida por:

$$\pi_k = \frac{n_k}{N_k},$$

Donde:

N_k : Denota el número total de elementos en el universo.

n_k : Denota el número de elementos a ser seleccionados dentro del universo.

De acuerdo con el diseño de muestreo establecido para la encuesta dirigida a jefes de almacén, estos se seleccionaron con probabilidad proporcional al tamaño del almacén; esto es, almacenes que proveen a un número mayor de tiendas tienen mayor probabilidad de ser incluidos en la muestra. Además, considerando el tamaño de la muestra ($n = 75$) es aproximadamente el 40% del número total del almacenes, el cálculo de las probabilidades de inclusión se debe hacer bajo la condición de muestreo proporcional sin reemplazo. Así, si el número de tiendas en el almacén k -ésimo es t_k y el número de total de tiendas urbanas y semiurbanas es T , entonces el peso del almacén k -ésimo en la muestra es $\omega_k = t_k/T$ y la probabilidad de inclusión π_k correspondiente, bajo la distribución hipergeométrica, es

$$\pi_k^A = \Pr(\text{Almacén } k \text{ -ésimo en la muestra}) = 1 - \frac{\binom{\omega_k T}{0} \binom{(1-\omega_k)T}{n}}{\binom{T}{n}}.$$

Para el cálculo de las probabilidades de inclusión de Supervisores y Encargados de tienda también se supone la distribución hipergeométrica. Entonces, la probabilidad de inclusión del supervisor j -ésimo adscrito al almacén k -ésimo está dada por

$$\pi_{jk}^S = \pi_k^A \left(1 - \frac{\binom{S_k}{0} \binom{S_k-2}{2}}{\binom{S_k}{2}} \right),$$

Donde S_k es el número total de supervisores en el almacén k -ésimo. De forma análoga, la probabilidad de inclusión del encargado de la tienda i -ésima supervisada por el supervisor j -ésimo en el almacén k -ésimo es:

$$\pi_{ijk}^E = \pi_{jk}^S \left(1 - \frac{\binom{E_{jk}}{0} \binom{E_{jk}-1}{1}}{\binom{E_{jk}}{1}} \right),$$

donde E_{jk} es el número total de encargados de tienda vinculados con el supervisor j-ésimo del almacén k-ésimo.

El factor de expansión es el recíproco de la probabilidad de inclusión y es el número de unidades del universo que representa una unidad en la muestra. De este modo, la suma de los factores de expansión de todos los individuos de la muestra provee una estimación del tamaño del universo de estudio.

Para el diseño en consideración de la encuesta para los Jefes de Almacén se obtienen los factores de expansión de la siguiente manera:

$$F_k^A = 1/\pi_k^A.$$

El factor de expansión para al supervisor j-ésimo adscrito al almacén k-ésimo es:

$$F_{jk}^S = 1/\pi_{jk}^S,$$

Y el factor de expansión para el encargado de la tienda i-ésima supervisada por el supervisor j-ésimo en el almacén k-ésimo es:

$$F_{ijk}^E = 1/\pi_{ijk}^E.$$

La Tabla 57 muestra los factores de expansión calculados de acuerdo con lo explicado anteriormente. Adicionalmente cada archivo de Excel con las respuestas de cuestionario incluye los factores de expansión utilizados.

Tabla 57. Factores de expansión para Jefes de almacén, Supervisores y Encargados de tienda.

Clave de almacén	F_k^A	F_{jk}^S	F_{ijk}^E
210	1.5083	2.8611	19.0102
211	1.5764	2.5118	19.5575
310	2.8518	3.7867	27.5189
411	1.3959	2.6478	19.7923
510	1.3718	1.8215	34.9838
514	1.2878	1.7100	24.2619

Evaluación de Procesos del Programa de Abasto Rural
 Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
 Tienda DICONSA y Tienda móvil DICONSA

Clave de almacén	F_k^A	F_{jk}^S	F_{ijk}^E
517	1.4775	3.2698	18.6706
710	3.5120	6.6618	15.2155
717	2.8518	3.7867	27.5189
732	2.5502	3.3862	18.7494
812	2.0501	2.7222	29.6740
815	2.3163	3.0756	19.1585
816	3.8207	5.0731	17.5560
1012	4.6707	6.2018	17.1696
1016	3.8207	5.0731	26.3341
1110	4.1983	7.9636	14.8818
1218	2.8518	5.4096	15.7251
1219	1.5412	2.9235	18.8176
1222	2.6909	4.2876	16.6922
1224	3.8207	6.0877	15.8004
1318	4.1983	6.6894	15.6259
1319	1.5764	2.5118	19.5575
1413	2.8518	3.7867	18.3459
1417	2.8518	3.7867	18.3459
1513	1.2355	4.3427	19.8373
1515	1.0521	2.6669	23.7322
1516	1.9119	4.2310	16.8382
1613	1.6141	3.0617	18.4359
1616	1.9119	3.0463	18.1852
1711	1.5412	2.0464	21.9539
1812	3.5120	4.6632	17.7514
1813	6.0895	8.0857	16.7889
1817	2.3163	3.0756	28.7377
1910	2.8518	3.7867	18.3459
1915	1.4775	1.9619	22.4047
1917	1.1638	1.5453	26.2036
1919	8.9303	11.8576	49.2414
2021	4.1983	5.5745	26.0432
2027	2.2181	3.5342	17.4286
2030	8.9303	11.8576	49.2414
2033	7.2255	9.5941	16.6006
2036	11.7725	15.6316	48.6853
2110	11.7725	15.6316	16.2284
2113	5.2786	7.0089	16.9785

Clave de almacén	F_k^A	F_{jk}^S	F_{ijk}^E
2121	1.9778	2.6261	19.9935
2123	3.8207	5.0731	17.5560
2212	11.7725	15.6316	48.6853
2412	6.0895	8.0857	25.1833
2419	4.6707	6.2018	17.1696
2610	6.0895	8.0857	25.1833
2710	3.5120	6.6618	15.2155
2711	2.3163	3.0756	19.1585
2712	5.2786	8.4107	15.2807
2716	3.5120	4.6632	17.7514
2717	8.9303	11.8576	16.4138
2720	2.5502	4.0635	16.8744
2810	3.8207	6.0877	15.8004
2813	5.2786	7.0089	16.9785
2910	1.0366	1.6517	26.5784
2911	1.9119	3.0463	18.1852
2912	1.6141	2.5718	19.3577
3012	4.1983	7.9636	14.8818
3015	17.4586	23.1816	48.1334
3016	5.2786	7.0089	16.9785
3027	4.1983	6.6894	15.6259
3029	2.6909	5.9549	15.4558
3035	2.5502	4.0635	16.8744
3110	1.2521	1.9950	22.2655
3111	1.3959	2.2242	20.7820
3112	1.1513	2.1839	22.6733
3113	1.1171	2.8317	22.2589
3114	1.0442	1.9807	25.0870
3116	1.7963	2.8621	18.5711
3212	2.2181	2.9452	19.3651
3218	3.8207	5.0731	17.5560

Fuente: elaboración propia.

Estimación de promedios y totales

Con los factores de expansión calculados un estimador del total (t_x) en el universo en función de los valores observados con la muestra es el estimador de Horvitz-Thompson (1953):

$$\hat{t}_x = \hat{t}_\pi(x) = \sum_{i \in s_\Omega} F_i x_i,$$

Donde s_Ω es una muestra del universo de estudio con valores particulares medidos x_k de la variable de interés.

Si Y es variable indicadora que toma el valor 1 si la unidad está incluida en la muestra y 0 de otro modo, entonces una estimación del promedio (proporción para el caso de variables dicotómicas) $B = \frac{t_x}{t_y}$ se obtiene a partir del estimador de razón:

$$\hat{B} = \frac{\hat{t}_\pi(x)}{\hat{t}_\pi(y)}.$$

El estimador de la varianza del estimador del total de Horvitz-Thompson(1952), $\widehat{V}(\hat{t}_x)$, bajo muestreo proporcional al tamaño y sin reemplazo (Lohr 1999) es:

$$\widehat{V}(\hat{t}_x) = \frac{n}{n-1} \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{\pi_k} - \frac{\hat{t}_\pi(x)}{n} \right)^2.$$

Una estimación la varianza del estimador \hat{B} está dada por:

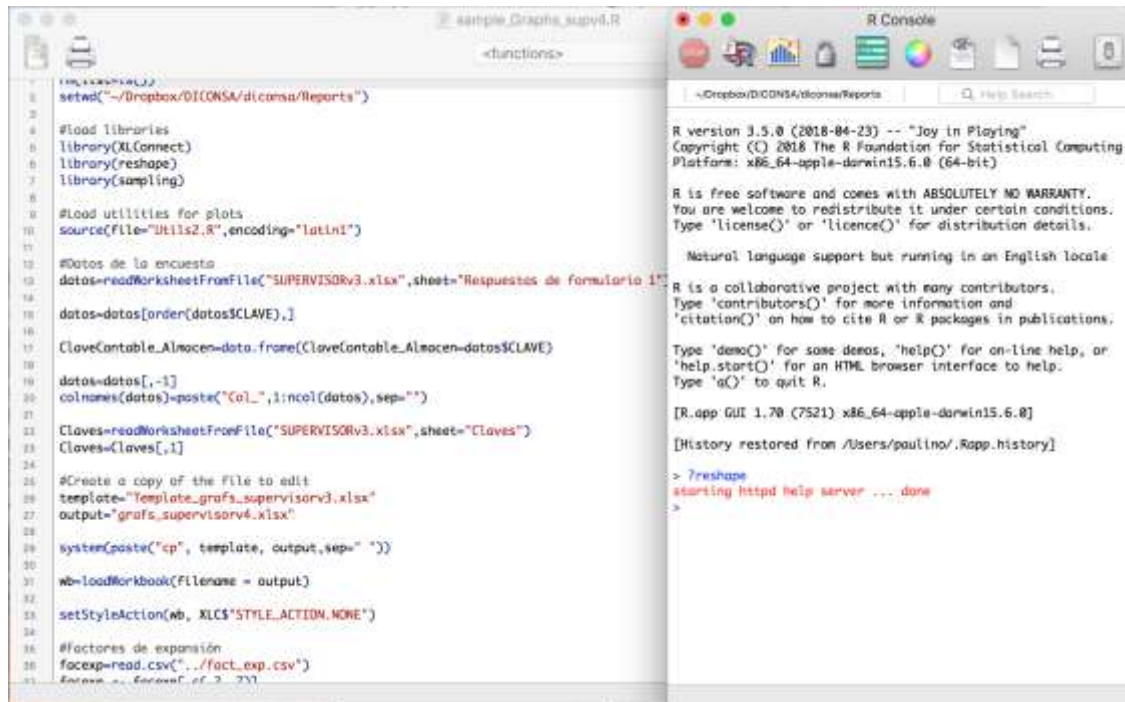
$$\widehat{V}(\hat{B}) = \widehat{V}(\hat{t}_x) / \hat{t}_{\pi_k}^2(y).$$

Con las estimaciones puntuales de los promedios, totales y de sus respectivas varianzas se construyen intervalos de confianza bajo el supuesto de normalidad; esto es, para el promedio, un intervalo de confianza al 95% está dado por:

$$\hat{B} \pm 1.96 \sqrt{\widehat{V}(\hat{B})}$$

Las estimaciones de medias y totales, así como sus respectivas desviaciones estándar fueron calculadas usando los factores de expansión en la Tabla 57. Factores de expansión para Jefes de almacén, Supervisores y Encargados de tienda.se encuentran igualmente en la Tabla 57, usando los estimadores recién descritos.

Imagen 6. Procesamiento de encuestas en el paquete estadístico R.



```
1 setwd("~/Dropbox/DICONSA/diconsa/Reports")
2
3
4 #Load libraries
5 library(XLConnect)
6 library(reshape)
7 library(sampling)
8
9 #Load utilities for plots
10 source(file="utils2.R", encoding="latin1")
11
12 #Datos de la encuesta
13 datos=readWorksheetFromFile("SUPERVISORv3.xlsx", sheet="Respuestas de formulario 1")
14
15 datos=datos[order(datos$CLAVE),]
16
17 ClaveContable_Almacen=datos.frame(ClaveContable_Almacen=datos$CLAVE)
18
19 datos=datos[,-1]
20 colnames(datos)=paste("Col_", 1:ncol(datos), sep="")
21
22 Claves=readWorksheetFromFile("SUPERVISORv3.xlsx", sheet="Claves")
23 Claves=Claves[,1]
24
25 #Create a copy of the file to edit
26 template="Template_grafs_supervisor3.xlsx"
27 output="grafs_supervisorv4.xlsx"
28
29 system(paste("cp", template, output, sep=" "))
30
31 wb=loadWorkbook(filename = output)
32
33 setStyleAction(wb, XLCS$STYLE_ACTION_NONE)
34
35 #Factores de expansión
36 factexp=read.csv("../fact_exp.csv")
37
```

```
R version 3.5.0 (2018-04-23) -- "Joy in Playing"
Copyright (C) 2018 The R Foundation for Statistical Computing
Platform: x86_64-apple-darwin15.6.0 (64-bit)

R is free software and comes with ABSOLUTELY NO WARRANTY.
You are welcome to redistribute it under certain conditions.
Type 'license()' or 'licence()' for distribution details.

Natural language support but running in an English locale

R is a collaborative project with many contributors.
Type 'contributors()' for more information and
'citation()' on how to cite R or R packages in publications.

Type 'demo()' for some demos, 'help()' for on-line help, or
'help.start()' for an HTML browser interface to help.
Type 'q()' to quit R.

[R.app GUI 1.70 (7521) x86_64-apple-darwin15.6.0]
[History restored from /Users/paulino/.Rapp.history]

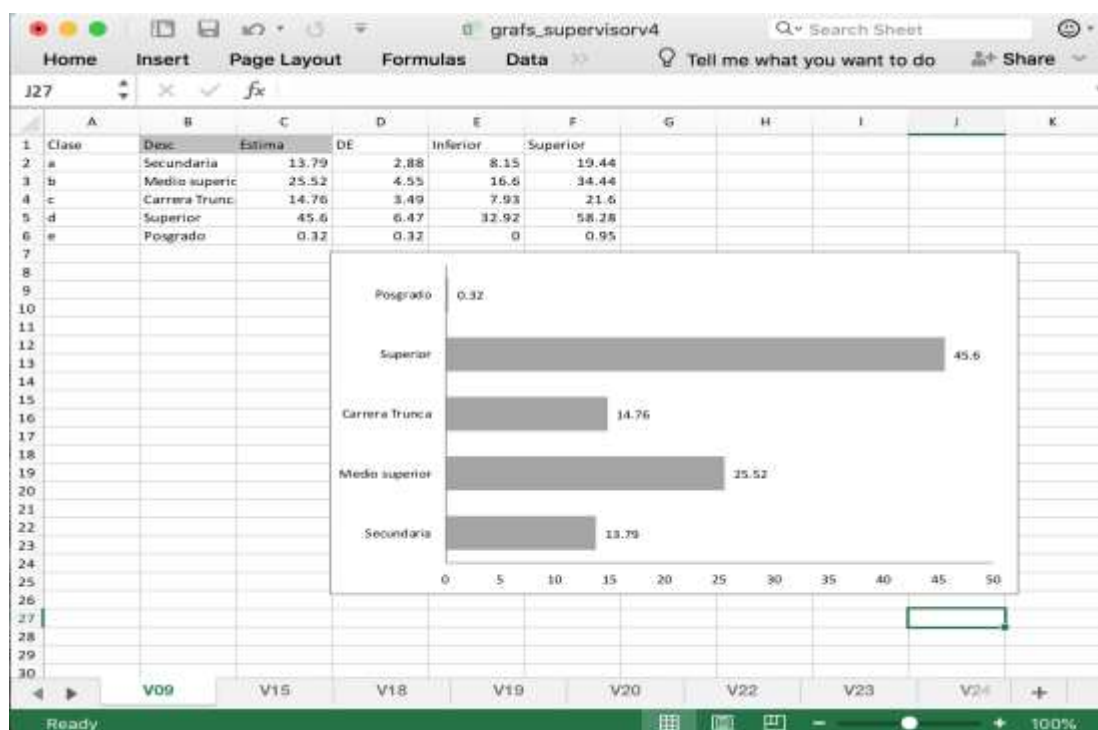
> ?reshape
starting httpd help server ... done
>
```

Fuente: elaboración propia a partir de documentos oficiales

Los estimadores de medias y totales fueron obtenidos usando scripts escritos en el paquete estadístico R (R Core Team, 2018) utilizando las librerías de funciones XLConnect (leer y escribir archivos Excel desde R), reshape (manejo de datos en varios formatos tabulares), sampling (estimación de medias y totales con el procedimiento de Harviz-Thomposon) usando como base la muestra de encargado de tienda, integrantes de comité de abasto, integrante de consejo comunitario de abasto, jefe de almacén, operador móvil y supervisor. Los resultados se reportan en archivos de Excel con múltiples hojas y gráficas. La Imagen 6 muestra el script R para procesamiento de la encuesta de Supervisor Operativo.

La Imagen 7 muestra un ejemplo de estimación de proporción de los niveles educativos para Supervisor. Note que además de proporcionar el estimador de la proporción se reportan también el error estándar asociado, así como un intervalo de confianza al 95%, así como un gráfico en el que se presenta la información de manera resumida.

Imagen 7. Archivo Excel con resultados de estimaciones para medias y totales para Supervisor Operativo



. Fuente: elaboración propia a partir de documentos oficiales

Referencias

Deville, J.-C. (1993). *Estimation de la variance pour les enquêtes en deux phases*. Manuscript, INSEE, Paris.

Horvitz, D. G.; Thompson, D. J. (1952) "A generalization of sampling without replacement from a finite universe", *Journal of the American Statistical Association*, 47, 663–685.

Lohr (1999). *Sampling: Design and Analysis*, Duxbury.

R Core Team (2018). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>

10.11. Anexo XI. Instrumentos de Recolección de Información

GUÍA ENTREVISTAS EN OFICINAS CENTRALES DICONSA Guía de Preguntas

Dirección de Desarrollo

✓ Gerencia de Planeación

- **Estrategias de mapeo, análisis y mejora de procesos de DICONSA**

*Cuando se modificaron las ROP para ampliar la población máxima hasta 15000 habitantes
¿Qué modificaciones se realizaron a las ROP?*

¿Los procesos del programa están en esquemas de mejora continua?

¿Qué acciones se llevan a cabo para favorecer la sinergia entre el PAR y los programas especiales?

¿Cómo integran a las diversas áreas en el proceso de planeación?

- **Programa Institucional de Mediano Plazo**

¿Cuál es el enfoque y el objetivo de DICONSA en el mediano Plazo?

¿Las Tiendas en zonas urbanas tienen especial atención?

- **Planeación estratégica anual de la entidad, y su cumplimiento**

¿Se realiza una planeación participativa o administrativa?

- **Programa de Trabajo Anual de DICONSA.**

¿Quiénes intervienen en la realización del Plan de Trabajo?

¿De qué información se deriva el programa de Trabajo?

- **Seguimiento trimestral al Programa Anual de Actualización del Marco Normativo y de Documentos de Apoyo a la Operación Interno.**

¿Quién se encarga del seguimiento trimestral?

¿Cómo se verifica la información?

Dirección de Finanzas

✓ Gerencia de Presupuesto

- **Planeación del presupuesto institucional**

¿Quiénes intervienen en la planeación del presupuesto?

¿De qué información se deriva la planeación?

- **La elaboración del presupuesto**

¿Después de realizada la Planeación hay cambios al elaborar el presupuesto?

¿Cómo se consideran las Tiendas Móviles en la elaboración del presupuesto?

¿La innovación en los procesos operativos (handeld, GPS, terminaciones electrónicas) que problemas presupuestarios tiene?

- **Estrategias presupuestales de corto, mediano y largo plazo**

¿Cómo tratan de eficientar el presupuesto?

¿Qué nuevas herramientas tecnológicas que faciliten el registro y obtención de la información se han incorporado a la operación del PAR?

¿Qué ha limitado la modernización en la conectividad (herramientas tecnológicas) para el registro y obtención de información en la operación del PAR

- **Lineamientos y coordinación acciones para el ejercicio del gasto**

Dirección de Operaciones

✓ Gerencia de Supervisión y Participación Comunitaria

- **La operación del Programa de Abasto Rural y de los programas especiales y la normatividad.**

¿En qué se ha avanzado con respecto a la automatización de los procesos operativos (almacenamiento y atención de pedidos, la distribución de productos y la supervisión de las Tiendas)?

¿Los programas especiales, complementan o sustituyen al PAR?

¿Se debe diferenciar la el proceso de operación de Tiendas rurales y urbanas?

¿Cómo consideran la operación de las Tiendas Móviles para el logro de los objetivos del PAR?

- **Apertura o cierre de almacenes centrales y rurales con base en la pertinencia económica y operativa.**

¿Han cerrado o abierto almacenes recientemente? ¿Con base en qué criterios?

- **Actualización del inventario y las estrategias para la supervisión, control y baja del mismo.**

¿Es necesaria la colaboración de un subjefe de supervisión?

¿Es necesaria la contratación de un promotor del programa? (difusión, promoción y procesos de apertura)

- **Almacenamiento, venta y cobranza de los productos del Programa de Abasto Rural, y la mejora continua.**

¿La venta mediante terminales electrónicas favorecería al Programa? ¿Qué implicaciones tendría?

- **Promoción, participación y vigencia de las instancias de representación social (Comités de Abasto, Consejos Comunitarios y sus Mesas Directivas)**

¿Debe continuar la participación social en zonas urbanas bajo el mismo esquema actual?

- **Proceso de supervisión operativa**

¿Cuántas Tiendas debe tener la ruta de un supervisor?

- **Programa de apertura de Tiendas**

¿Qué se considera para programar nuevas aperturas?

- **Contrataciones**

¿Qué problemas se tienen cuando se trata de nuevas contrataciones?

Dirección de Comercialización

- ✓ Gerencia de Abarrotes
- ✓ Gerencia Comercial de Granos y Azúcar
- ✓ Gerencia Comercial

- **Elaboración del proyecto del programa anual de adquisiciones de bienes para comercializar.**

¿Con base en que se realiza el programa anual de adquisiciones?

- **Procesos de negociación para la adquisición de los productos que comercializa DICONSA**

¿Quiénes intervienen en los procesos de negociación para la adquisición de productos?

¿Qué elementos consideran como prioritarios al realizar las negociaciones?

¿Por qué aún con los volúmenes que maneja DICONSA no se es competitivo en las zonas urbanas?

- **Procesos de negociación para la adquisición de los productos para programas especiales.**

¿Las condiciones de negociación para los programas especiales presentan condiciones más favorables?

- **Procesos de promoción y la comercialización de los productos de marca propia.**

¿Qué acciones realizan para promocionar y posicionar la marca DICONSA?

- **Iniciativas que tengan la finalidad de incrementar las ventas**

¿Qué iniciativas concretas se están llevando a cabo actualmente con este fin?

- **Información de la comercialización de artículos a través de los sistemas informáticos**

¿Los sistemas informáticos permiten llevar al día los movimientos de mercancías de DICONSA?

Órgano Interno de control

- ✓ Área de auditoría para el desarrollo y mejora de la gestión pública

- Alcance de los objetivos de DICONSA
- Mecanismos de verificación de indicadores en Tiendas Móviles

Instrumento de colecta de información de GERENTE DE SUCURSAL

HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA: Hora _____ Minutos _____

ENCUESTADOR: Al iniciar la entrevista, leer o explicar el siguiente párrafo al entrevistado.

MUY BUEN DÍA. MI NOMBRE ES: _____

ESTOY REALIZANDO ESTA ENTREVISTA COMO PARTE DE UN TRABAJO QUE LLEVA A CABO LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO A SOLICITUD DE DICONSA-SEDESOL.

EL TRABAJO SE DENOMINA “EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTO RURAL (PAR) SOBRE SU MECÁNICA DE OPERACIÓN EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS ATENDIDAS CON TIENDA COMUNITARIA Y TIENDA MÓVIL DICONSA”.

DICHO ESTUDIO CONSISTE EN REALIZAR UNA ENCUESTA A NIVEL NACIONAL, EN LA QUE SE APLICARÁN CUESTIONARIOS A ENCARGADOS DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS, INTEGRANTES DE COMITÉS DE ABASTO Y OPERADORES DE TIENDAS MÓVILES. ASIMISMO, SE ENTREVISTARÁ A JEFES DE ALMACÉN Y SUPERVISORES.

LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE USTED PROPORCIONE ES MUY IMPORTANTE PARA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN CON EL TRABAJO, DADA SU EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS QUE SERÁN DESARROLLADOS. ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y SE USARÁ POR LA UNIVERSIDAD CON EL FIN DE GENERAR RECOMENDACIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA OPERACIÓN DEL PAR ASÍ COMO SU NORMATIVIDAD EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL.

LA INFORMACIÓN QUE SE ESTÁ RECABANDO HACE REFERENCIA A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA, ESPECÍFICAMENTE EN TIENDAS FIJAS Y MÓVILES QUE ATENDIERON A POBLACIONES CON MÁS DE 2,500 HABITANTES (ESTRATIFICACIÓN OFICIAL DE INEGI).

- 2.14. Número de Tiendas Móviles que opera(n) al menos en una localidad urbana: _____
- 2.15. Número de Tiendas Móviles que no está(n) en operación: _____ Principal motivo de que no esté(n) en operación:
- a) Condiciones mecánicas inadecuadas del vehículo ()
 - b) Falta de documentación del vehículo ()
 - c) Problemas de abastecimiento ()
 - d) Problemas de viabilidad económica ()
 - e) Problemas de viabilidad social ()
 - f) Otro ()
- Escriba: _____
- 2.16. Número de Tiendas Móviles que están próximas a iniciar actividades en la(s) que se contempla atender al menos una zona urbana _____
- 2.17. Número de Tiendas Móviles con al menos una zona urbana que únicamente tienen servicio de abasto _____

1. TENDENCIA DE LAS TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

1. **¿Cuál es la prioridad más importante de esta Sucursal para definir el programa de trabajo anual? Marque una sola opción.**
- a) Incrementar la cobertura en el polígono de servicio ()
 - b) Alcanzar las metas de ventas mensuales ()
 - c) Incrementar el número de Tiendas viables socialmente ()
 - d) Incrementar el número de Tiendas económicamente viables ()
 - e) Recuperar el Capital de Trabajo autorizado a la Sucursal ()
 - f) Conservar el Capital de Trabajo de la Sucursal ()
 - g) Otro: _____

2. **¿De acuerdo con los objetivos del PAR usted considera que las Tiendas fijas DICONSA son pertinentes en localidades y zonas urbanas? Marque una sola opción.**

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

3. **¿En su opinión, las Tiendas en localidades y zonas urbanas atienden a la población objetivo definida para el PAR? Marque una sola opción.**

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

4. ¿En su opinión, es factible que durante los próximos tres años se sigan abriendo en el área de influencia de la Sucursal Tiendas DICONSA RURALES (menos de 2,500 habitantes) con viabilidad social y económica?

Marque una sola opción. Sí () NO ()

Explique su respuesta:

5. La estrategia de incremento de cobertura de la Sucursal en los próximos años (apertura de Tiendas) se orientará principalmente a: Marque una sola opción.

- a) Poblaciones con menos de 200 habitantes ()
- b) Poblaciones entre 200 y 2,499 habitantes ()
- c) Poblaciones entre 2,500 y 14,999 habitantes ()
- d) Poblaciones con 15,000 o más habitantes ()

Explique su respuesta:

2. PROCESO DE DIFUSIÓN PARA LA APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

6. ¿Cuál fue el principal medio para promover la apertura de Tiendas en las zonas urbanas y suburbanas dentro del área de influencia de la Sucursal? Marque una sola opción.

- a) Asambleas informativas ()
- b) Autoridades municipales ()
- c) Autoridades comunitarias ()
- d) Representantes u organizaciones sociales ()
- e) Grupos de ciudadanos interesados ()
- f) Interesado en administrar Tienda ()
- g) Personal de DICONSA ()
- h) No sabe ()
- i) Otro ()

Anote: _____

7. ¿Cuál fue el tipo de comunidad más importante dentro de la estrategia de apertura de Tiendas de la Sucursal durante el año 2017? Marque una sola opción.

- a) Comunidades de alta o muy alta marginación, de 200 y 14,999 habitantes, con Abasto insuficiente. ()
- b) Comunidades de alta o muy alta marginación, menos de 200 habitantes, con abasto deficiente aprobadas por el Consejo de Administración ()
- c) Comunidades de creación posterior al Censo 2010, sin información sobre su población y/o marginación, aprobadas por el Consejo de Administración ()
- d) No sabe ()
- e) Otro ()

Anote: _____

8. Indique cuál fue la principal limitante de la Sucursal para ampliar la cobertura en las localidades objetivo del área de influencia. Marque una sola opción.

- a) La infraestructura ()
 - b) Recursos humanos ()
 - c) La aplicación de recursos de la Sucursal para operar “programas especiales” ()
 - d) La recuperación del Capital de Trabajo autorizado de la Sucursal ()
 - e) La disponibilidad financiera por parte de DICONSA ()
 - f) La falta de interés de las comunidades ()
 - g) La incapacidad para reunir las garantías del Capital de Trabajo ()
 - h) La falta de espacios físicos para ubicar las Tiendas ()
 - i) No sabe ()
 - j) Otra ()
- Anote: _____

3. PROCESO DE APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

9. De acuerdo con la forma en la que operó la Sucursal en el año 2017, califique la pertinencia de los requisitos para la apertura de Tiendas DICONSA en zonas y localidades urbanas. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

REQUISITOS:	1 Máxima pertinencia			
	1	2	3	4
a) Se encuentra en localidades de alta o muy alta marginación				
b) La localidad a la que atiende esta Tienda se encuentra dentro del rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes				
c) Se encuentra en una localidad donde el servicio de Abasto Local Suficiente es a niveles medio, bajo o muy bajo				
d) Fue aprobada como Tienda estratégica por el Consejo de Administración				
e) Los solicitantes aportaron el local				
f) La solicitud fue firmada por al menos quince jefes de familia				

10. ¿Se debería eliminar alguno de esos requisitos para mejorar el funcionamiento de la Sucursal? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

REQUISITOS:	Eliminar requisito		
	SÍ	NO	No sabe
a) Se encuentra en localidades de alta o muy alta marginación			
b) La localidad a la que atiende esta Tienda se encuentra dentro del rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes			
c) Se encuentra en una localidad donde el servicio de Abasto Local Suficiente es a niveles medio, bajo o muy bajo			
d) Fue aprobada como Tienda estratégica por el Consejo de Administración			
e) Los solicitantes aportaron el local			
f) La solicitud fue firmada por al menos quince jefes de familia			

En caso de que recomiende eliminar alguno(s) explique su respuesta:

a) El Capital de Trabajo asignado por DICONSA es suficiente para cubrir por lo menos 21 días de venta				
b) Los productos ofertados por la Tienda garantizan variedad y presentaciones pertinentes				
c) DICONSA realizó la transferencia de mercancías equivalentes al importe del Capital de Trabajo				
d) El encargado de la Tienda y los integrantes del Comité de Abasto asistieron a la capacitación presencial que proporcionó DICONSA				
e) La capacitación abordó contenidos en materia de igualdad de género				
f) La capacitación fue suficiente para que el encargado realice una buena administración de la Tienda				
g) La capacitación fue suficiente para que el Comité de Abasto cumpla con todas sus funciones				
h) Cuando la Tienda vende con Capital Comunitario productos distintos a los de "DICONSA" cuenta con autorización				
i) Cuando las tiendas venden con Capital Propio productos distintos a los de "DICONSA" cuenta con autorización				
j) DICONSA le surte productos no incluidos en las ROP para lo cual cuenta con autorización oficial de la Sucursal.				

17. Características de la distribución de los productos de la Sucursal. *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) La distribución de productos DICONSA de la Sucursal al Almacén permite abastecer oportunamente a los puntos de venta en la poligonal de servicio				
b) La distribución de productos DICONSA de la Sucursal a los puntos de venta permite abastecer oportunamente a los consumidores				

18. Características de la operación de los vehículos y transportes de la Sucursal. *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

FLOTA VEHICULAR	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) La flota vehicular de la Sucursal opera dentro de los parámetros de eficiencia y rendimiento establecidos por DICONSA				
b) Las necesidades de mantenimiento y aseguramiento del equipo y flota vehicular de la Sucursal se realizan con oportunidad				
c) Las necesidades de reposición de equipo y la flota vehicular de la Sucursal se realizan con oportunidad				

19. Las ventas de productos por las Tiendas tienen las siguientes características. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

VENTA DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Responden a la demanda y necesidades sociales				
b) Se hacen a precios que satisfacen a los consumidores				
c) La Sucursal establece mecanismos de promoción (OFERTAS) de precios en su poligonal de servicio				
d) DICONSA aplica ajustes oportunos de precios de los productos de acuerdo con las fluctuaciones del mercado				

20. Los jefes de Almacén le informan oportunamente si las Tiendas: Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

ASPECTO:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Han descuidado la integridad del Capital de Trabajo asignado y los activos en resguardo				
b) No respetan los precios establecidos por DICONSA				
c) No mantienen visibles al público los precios de venta				
d) Se ha reusado a firmar el pagaré por el Capital de Trabajo otorgado				
e) No respetan las políticas de venta establecidas por DICONSA				
f) No respetan los volúmenes en productos a granel al venderlos al consumidor				
g) No mantienen limpia la Tienda				
h) No compran a DICONSA los productos básicos y complementarios que le permiten tener suficiencia de productos				
i) No cumplen con el horario de servicio establecido				
j) No presentan en las asambleas de Comité de Abasto información sobre la operación de la Tienda				
k) No presentan en las asambleas de Comité de Abasto información sobre la administración de sus recursos				
l) No muestran permanentemente en la Tienda la imagen institucional de DICONSA				
m) No hace válidas las ofertas y promociones de mercancía que le surte DICONSA				
n) Si han reportado al 01800-0028-932, los siniestros ocurridos en las Tiendas.				

21. ¿El número de almacenes es suficiente para la operación de la Sucursal? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique:

22. ¿El perfil de los jefes de Almacén es adecuado para el desempeño de sus responsabilidades? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique:

23. En su opinión el desempeño de los Jefes de Almacén en la Sucursal es: Marque una sola opción.

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

Explique:

24. En su opinión, ¿el contar con un subjefe de supervisión en el Almacén mejoraría el desempeño de los almacenes? Marque una sola opción Sí () NO ()

Explique:

25. Participación de los Jefes de Almacén en el cumplimiento de los objetivos del programa anual de trabajo de la Sucursal. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

CUMPLIMIENTO:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) En el programa anual de trabajo los Jefes de Almacén definen el número de aperturas de Tiendas en su ruta				
b) En el proceso de difusión del programa participan los Jefes de Almacén				
c) Los Jefes de Almacén cumplen con lo establecido en la normatividad con respecto a las auditorías				
d) Los Jefes de Almacén cumplen con lo establecido en la normatividad con respecto a las asambleas informativas				
e) El perfil de los Jefes de Almacén es apropiado para las funciones que ejercen				
f) La carga de trabajo de los Jefes de Almacén es la adecuada				

5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LAS TIENDAS FIJAS DICONSA EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

26. La Sucursal impulsa estrategias para convertir las Tiendas en Unidades de Servicios a la Comunidad

Sí () NO ()

Explique:

27. ¿La mayor parte de las Tiendas está en proceso de convertirse en una Unidad de Servicios a la Comunidad proporcionando servicios adicionales al abasto? Sí () NO ()

Explique:

28. Califique la pertinencia de las sinergias económicas y sociales con el sector público, social y privado que promueve DICONSA para operar en las Tiendas fijas en zonas y localidades urbanas: ¿se debería eliminar algún tipo de sinergia? *Conteste todos los incisos. Una opción de Pertinencia y una opción de Eliminar de normatividad.*

TIPO DE SINERGIA ECONÓMICA Y SOCIAL:	1 Máxima pertinencia				Eliminar de la normatividad	
	1	2	3	4	SÍ	NO
a) La realización de acciones incluyentes y la aplicación de programas sociales para beneficio de la población objetivo						
b) La promoción de proyectos de desarrollo productivo						
c) El abasto de alimentos y productos complementarios a la población en situación de emergencia o desastre						
d) La colaboración con otras instituciones para el abasto, la distribución y la entrega de productos						
e) Participar como corresponsal bancario para ofrecer servicios financieros						
f) La comercialización y/o distribución de productos de instituciones con las que se colabore o interactúe						

Comente:

29. ¿La Sucursal participa en “programas especiales”? *Marque una sola opción.* Sí () NO ()

En caso de respuesta negativa pase a la pregunta 33

Cuáles:

30. ¿La Sucursal tiene personal suficiente para atender la prestación de “programas especiales”? *Marque una sola opción.* Sí () NO ()

Explique:

31. ¿La Sucursal tiene infraestructura suficiente para atender la prestación de “programas especiales”? Marque una sola opción. Sí () NO ()

Explique:

32. ¿Generalmente, qué porcentaje del tiempo de los Jefes de Almacén se destina a la operación de los “programas especiales?” Marque una sola opción.

0 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%
---------	----------	----------	-----------

33. ¿Generalmente, qué porcentaje de la infraestructura de la Sucursal se destina a la operación de los “programas especiales?” Marque una sola opción.

0 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%
---------	----------	----------	-----------

6. ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS SUBURBANAS

34. ¿Cómo califica la participación social en la operación de los Almacenes? Marque una sola opción.

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
-----------	-------	------	----------

Explique:

35. ¿Cuál es el principal problema y/o limitante de la participación social en la operación de los almacenes? Lea las opciones y marque todas las que indique el entrevistado.

- a) Tareas difíciles de cumplir ()
- b) Falta de recursos ()
- c) Falta de tiempo ()
- d) Desorganización de la comunidad ()
- e) Desinterés ()
- f) Carencia de información ()
- g) Otro. Anote _____

36. ¿Se puede mejorar la participación social en la operación de los Almacenes? Sí () NO ()

En caso de respuesta negativa pase a la pregunta 38

Explique:

37. ¿Cómo se puede mejorar la participación social en la operación de los Almacenes?

Explique:

38. ¿Es pertinente el requisito de la participación social en la operación de los Almacenes? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

7. SOBRE LA OPERACIÓN DE LOS CONSEJOS COMUNITARIOS DE ABASTO (CCA)

39. Los Consejos Comunitarios de Abasto. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

Los Consejos tienen las siguientes características:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Los Almacenes tienen integrado el Consejo Comunitario de Abasto, el cual tiene a su mesa directiva vigente				
b) El Consejo está conformado por Presidente, Secretario y Tesorero, Vocal de Transporte y Vocal de Contraloría Social con sus respectivos suplentes				
c) El Consejo Comunitario de Abasto fue elegido democráticamente de entre los miembros Presidentes de los Comités de Abasto				
d) A las asambleas de los Consejos asisten como invitados: personal de DICONSA, encargados de Tienda, personal comunitario, autoridades de la comunidad e invitados				

40. Los Consejos Comunitarios de Abasto cumplen con las siguientes funciones. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

Actividades:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Vigilar los recursos, materiales e instalaciones con que opera los almacenes				
b) Evaluar la operación y eficiencia del surtimiento a tiendas				
c) Celebrar cuando menos una asamblea cada trimestre				

d) Difundir en las comunidades la importancia de las actividades de contraloría social.				
e) Informar a DICONSA sobre los problemas que se detecten, vigilando que se solucionen				
f) Promover la participación organizada de las comunidades, productores locales y organizaciones sociales, para el cumplimiento de los objetivos del Programa				
g) Impulsar la vinculación entre los CCA, los productores locales y las organizaciones sociales.				
h) Participar con DICONSA en la determinación de que una Tienda ya no es viable social o económicamente.				
i) Participar en asambleas informativas de difusión				
j) Participar en asambleas constitutivas				
k) Participar en asambleas informativas de auditoría				

41. ¿Los CCA cuentan con empresas en apoyo a la comercialización de productos distintos a los comercializados por DICONSA? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

42. ¿Los CCA reciben apoyo económico de DICONSA para su operación? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

En caso de nunca pase a la pregunta 45

43. ¿Cuál es el criterio empleado para asignar recursos a los Consejos? Respuesta abierta.

44. ¿Lo anterior está asentado en las actas constitutivas de los CCA? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

8. SOBRE LA CAPACITACIÓN OFRECIDA POR DICONSA

45. ¿DICONSA capacita a los actores involucrados en la operación del Programa? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

46. Sobre la capacitación que DICONSA ofrece. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

Capacitación	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Incluye perspectiva de género y derechos humanos				
b) Se les capacita para desarrollar sus capacidades y mejorar su función comercial, administrativa y de servicio social				
c) Se les capacita para que apoyen y supervisen la operación de las tiendas DICONSA				
d) Se capacita a las organizaciones sociales y los productores locales para ser proveedor de DICONSA				

47. Califique la calidad de la capacitación ofrecida por DICONSA. Marque una sola opción.

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
-----------	-------	------	----------

Explique:

9. CIERRE DE TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

48. Procedimiento en el Cierre de Tiendas. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

El Almacén en coordinación con los Comités de Abasto procede al cierre de Tiendas cuando:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Se detectan desvío de recursos o daño patrimonial				
b) Se utilizan las Tiendas y/o servicios con fines políticos				
c) Por nula participación comunitaria				
d) DICONSA y el Consejo Comunitario de Abasto de la Sucursal determinen que la Tienda ya no es necesaria socialmente				
e) Porque DICONSA y el Consejo Comunitario de Abasto de la Sucursal determinaron que la Tienda es inviable económicamente				
f) Otra, Especifique:				

49. ¿Se aplica el procedimiento establecido en la normatividad para la recuperación de capital de trabajo en Tiendas suspendidas temporalmente? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

50. ¿Cuál es la razón principal para que no se proceda al cierre definitivo de las Tiendas suspendidas temporalmente? Anote la respuesta.

51. ¿Cuáles considera usted que son las principales razones del desvío de recursos o daño patrimonial en la gestión de las Tiendas? Marque una sola opción.

- a) La debilidad del marco legal ()
- b) El débil esquema de protección del capital de trabajo aplicado por DICONSA en la apertura de las Tiendas (garantías) ()
- c) El perfil del encargado de la Tienda ()
- d) El método de elección del encargado de la Tienda ()
- e) La inoperancia del Comité de Abasto ()
- f) La escasa participación social en la administración de la Tienda ()
- g) La inadecuada supervisión ()
- h) No sabe ()
- i) Otro: _____

52. Cuando existe desvío de recursos o daño patrimonial ¿Cuál es el principal problema para su recuperación? Marque una sola opción.

- a) La debilidad del marco legal ()
- b) El esquema de cobranza extrajudicial DICONSA ()
- c) La inoperancia del área jurídica ()
- d) La inoperancia de los Comités de Abasto ()
- e) La escasa participación social en la administración de la Tienda ()
- f) No sabe ()
- g) Otro ()

Anote: _____

53. Califique el esquema DICONSA para recuperar el capital de trabajo mal gestionado por las Tiendas. Marque una sola opción.

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

Explique su respuesta:

54. ¿Además de los procedimientos establecidos por DICONSA, ¿Se realizan acciones preventivas para evitar desvío de recursos o daño patrimonial? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

55. Reubicación de Capitales de Trabajo. Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.

Los Almacenes en coordinación con los Consejos Comunitarios de Abasto reubican Capitales de Trabajo:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Para apertura de nuevas Tiendas en localidades objetivo				
b) Para incrementar Capital de Trabajo o activos en Tiendas que lo requieran				
c) Para recuperar para DICONSA los Capitales de Trabajo y activos otorgados en resguardo				

56. ¿Cuál es la estrategia que se sigue para la reubicación de Capitales de Trabajo? Respuesta abierta

57. Cumplimiento de los objetivos del Programa en la Sucursal: Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) DICONSA a través de sus puntos de venta ofrece las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad a los consumidores				
b) DICONSA permite con sus Tiendas obtener márgenes competitivos de comercialización, generar ahorros y tener impacto social				
c) En los puntos de venta, las marcas propias DICONSA tienen precio y calidad competitivos con otros productos sucedáneos				
d) DICONSA contribuye a fortalecer el cumplimiento del derecho social a la alimentación de la población				
e) DICONSA facilita el acceso físico a productos básicos y complementarios económicos y de calidad, en forma eficaz y oportuna.				

10. Promoción de la participación comunitaria

58. ¿Qué acciones ha puesto en marcha la Sucursal junto con los Jefes de Almacén para el fomento de la participación comunitaria?

59. ¿Cuáles son las limitantes de la participación social en la gestión de las Tiendas fijas en las localidades y zonas urbanas?

60. ¿En su opinión, cuáles son los principales problemas de las Tiendas en localidades y zonas urbanas?

11. TIENDAS MÓVILES

61. Actualmente ¿Están operando Tiendas Móviles en esta Sucursal? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique

62. Las localidades atendidas por la Tienda Móvil ¿cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos en las ROP? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique

63. Del siguiente listado señale los criterios que aplican para el uso de la Tienda Móvil. Marque todas las opciones que indique.

- a) Para ampliar la cobertura de atención para los diversos sectores de la población marginada ()
- b) Para fortalecer la presencia de DICONSA ()
- c) Para generar resultados financieros que contribuyan a lograr finanzas sanas para DICONSA ()
- d) Fomentar las vertientes social y comercial de DICONSA ()
- e) Incrementar la venta de los almacenes rurales ()

- f) Mejorar la rotación de inventarios ()
- g) Llevar abasto al consumidor que no cuenta con Tienda Comunitaria ()
- h) Contribuir a la eficiencia en el uso del transporte de DICONSA ()
- i) Mejora el buen uso de los recursos de DICONSA al trabajar sin Capitales de Trabajo fijos ()
- j) Facilita la cobranza de los productos saneando las finanzas ()
- k) Mejorar el acceso a productos a la población que requiera servicios de orientación nutricional ()
- l) Atender a trabajadores del campo marginados que carecen de punto de población fijo ()
- m) Para apoyo de eventos políticos estatales o locales ()
- n) Todas las anteriores. ()

64. Las unidades móviles, ¿Cuentan con los siguientes aspectos para su buen funcionamiento? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Si	No	No Sabe
a) La unidad cuenta con seguro y documentación en regla			
b) La unidad se resguarda al concluir su día de trabajo			
c) Se revisan y/o cambian los documentos al asignarse una unidad			
d) La unidad ha presentado problemas legales			
e) Realizó examen de manejo aplicado por el área de transporte de DICONSA			
f) La unidad ha presentado defectos mecánicos que impliquen la intervención de personal mecánico para su operación normal			
g) El responsable de la unidad cuenta con licencia de manejo vigente			

65. De acuerdo a la normatividad para asignar localidades a Tiendas Móviles, éstas consideran los siguientes criterios. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Cumplen con las reglas de operación, pero que no cuentan con Tienda comunitaria				
b) Son localidades donde ha operado el PAR, pero se encuentra suspendido temporalmente				
c) Son localidades donde la Tienda comunitaria cerró definitivamente				
d) Son localidades donde operó el PAR y se quiere recuperar los puntos de venta				
e) Son localidades con población muy dispersa que no cumple reglas de operación				
f) Son localidades con gran cantidad de trabajadores agrícolas				

g) Son localidades marginadas en la periferia urbana con problemas de abasto				
h) Son puntos de pago de programas federales en donde no exista Tienda Comunitaria				
i) Son localidades cuya accesibilidad garantiza la integridad del operador y del vehículo				
j) Todas las anteriores				

66. En las rutas de servicio, ¿Se han realizado convenios solidarios con las autoridades municipales o locales donde se establecen compromisos compartidos con respecto a la operación del PAR?

Sí () No () No sabe ()

Explique

67. De los convenios solidarios, señale los compromisos compartidos con las autoridades municipales o locales. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Definición de días de venta por localidad en la ruta de servicio				
b) Ubicación y tiempo de permanencia de la Tienda Móvil				
c) Compromiso de difusión en escuelas, clínicas y otros lugares de confluencia de este servicio de abasto social				
d) Resguardo del operador y de la unidad en la localidad en casos excepcionales				
e) Medidas de seguridad para el operador y la Tienda Móvil				
f) Establecimiento de sitios de pernocta				

68. ¿Quiénes son los responsables de elaborar las rutas de servicio de la Tienda Móvil? Marque todas las opciones que indique.

- a) Responsable de operaciones en la sucursal ()
- b) Jefe de Almacén ()
- c) Subjefe Operativo ()
- d) Subjefe de Bodega ()
- e) Subjefe Administrativo ()
- f) Subjefe Supervisión Operativa ()
- g) Capturista ()
- h) Supervisor Operativo ()

69. ¿Las Tiendas Móviles han proporcionado atención a contingencias o rutas especiales previamente autorizadas?

Sí () No () No sabe ()

Explique

70. ¿Sabe en qué casos se autorizan rutas especiales para que opere la Tienda Móvil?

Sí () No () No sabe ()

Explique

71. Antes de operar una ruta de Tienda Móvil ¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los productos de la canasta básica? Sí () No () No sabe ()

Explique

72. ¿Quién precisa los productos que forman parte de los hábitos de consumo de las comunidades que deben cubrir las rutas? Marque todas las opciones que indique.

- a) Jefe de Almacén ()
- b) Subjefe Operativo ()
- c) Subjefe Administrativo ()
- d) Subjefe de Bodega ()
- e) Supervisor Operativo ()
- f) No sabe ()
- g) Otra. Especifique _____ ()

73. ¿Qué criterios considera para fijar los precios de productos DICONSA en la Tienda Móvil?

74. ¿Qué sugerencias tiene para que el Programa de Abasto Rural a través de Tiendas Móviles cumpla con los objetivos planteados?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

12. PERSONAL COMUNITARIO

75. En su opinión, ¿el personal comunitario ayuda a resolver problemas en la operación de los Almacenes?

Sí () No () No sabe ()

Explique

76. En su opinión, ¿la coordinación con los Consejos Comunitarios de Abasto para la contratación de personal comunitario es adecuada?

Sí () No () No sabe ()

Explique

77. ¿El personal comunitario tiene prioridad de contratación en las convocatorias para contratar personal?

Sí () No () No sabe ()

Explique

78. En su opinión ¿Cuál es el desempeño del personal comunitario con respecto al “personal DICONSA”?

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

Explique

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

HORA DE FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: Horas _____ Minutos _____

Instrumento de colecta de información de JEFE DE ALMACÉN

HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA: Hora _____ Minutos _____

ENCUESTADOR: *Al iniciar la entrevista, leer o explicar el siguiente párrafo al entrevistado.*

MUY BUEN DÍA. MI NOMBRE ES: _____

ESTOY AQUÍ REALIZANDO ESTA ENTREVISTA COMO PARTE DE UN TRABAJO QUE LLEVA A CABO LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO A SOLICITUD DE DICONSA-SEDESOL.

EL TRABAJO SE DENOMINA “EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTO RURAL (PAR) SOBRE SU MECÁNICA DE OPERACIÓN EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS ATENDIDAS CON TIENDA COMUNITARIA Y TIENDA MÓVIL DICONSA”.

DICHO ESTUDIO CONSISTE EN REALIZAR UNA ENCUESTA A NIVEL NACIONAL, EN LA QUE SE APLICARÁN CUESTIONARIOS A ENCARGADOS DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS, INTEGRANTES DE COMITÉS DE ABASTO Y OPERADORES DE TIENDAS MÓVILES. ASIMISMO, SE ENTREVISTARÁ A JEFES DE ALMACÉN Y SUPERVISORES.

LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE USTED PROPORCIONE ES MUY IMPORTANTE PARA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN CON EL TRABAJO, DADA SU EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS QUE SERÁN DESARROLLADOS. ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y SE USARÁ POR LA UNIVERSIDAD CON EL FIN DE GENERAR RECOMENDACIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA OPERACIÓN DEL PAR ASÍ COMO SU NORMATIVIDAD EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL.

LA INFORMACIÓN QUE SE ESTÁ RECABANDO HACE REFERENCIA A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA, ESPECÍFICAMENTE EN TIENDAS FIJAS Y MÓVILES QUE ATENDIERON A POBLACIONES CON MÁS DE 2,500 HABITANTES (ESTRATIFICACIÓN OFICIAL DE INEGI).

- b) Falta de documentación del vehículo ()
- c) Problemas de abastecimiento ()
- d) Problemas de viabilidad económica ()
- e) Problemas de viabilidad social ()
- f) Otro ()

Escriba: _____

2.17. Número de Tiendas Móviles que están próximas a iniciar actividades en la(s) que se contempla atender al menos una zona urbana _____

2.18. Número de Tiendas Móviles con al menos una zona urbana que únicamente tienen servicio de abasto _____

1. TENDENCIA DE LAS TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

1. ¿Cuál es la prioridad más importante de este almacén para definir el programa de trabajo anual? Marque una sola opción.

- a) Incrementar la cobertura en el polígono de servicio ()
- b) Alcanzar las metas de ventas mensuales ()
- c) Incrementar el número de Tiendas viables socialmente ()
- d) Incrementar el número de Tiendas económicamente viables ()
- e) Recuperar el capital de trabajo autorizado al Almacén ()
- f) Conservar el capital de trabajo de Almacén ()
- g) Otro: _____

2. ¿De acuerdo con los objetivos del PAR Usted considera que las Tiendas fijas DICONSA son pertinentes en localidades y zonas urbanas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

3. ¿En su opinión, las Tiendas en localidades y zonas urbanas atienden a la población objetivo definida para el PAR? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

4. ¿En su opinión, es factible que durante los próximos tres años se sigan abriendo en la poligonal de servicio del Almacén Tiendas DICONSA RURALES (menos de 2,500 habitantes) con viabilidad social y económica?

Marque una sola opción. Sí () NO ()

Explique su respuesta:

5. La estrategia de incremento de cobertura del Almacén en los próximos años (apertura de Tiendas) se orientará principalmente a: Marque una sola opción.

- a) Poblaciones con menos de 200 habitantes ()
- b) Poblaciones entre 200 y 2,499 habitantes ()
- c) Poblaciones entre 2,500 y 14,999 habitantes ()
- d) Poblaciones con 15,000 o más habitantes ()

Explique su respuesta:

2. PROCESO DE DIFUSIÓN PARA LA APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

6. ¿Cuál fue el principal medio para promover la apertura de Tiendas en las zonas urbanas y suburbanas dentro de la poligonal de servicio? Marque una sola opción.

- a) Asambleas informativas ()
- b) Autoridades municipales ()
- c) Autoridades comunitarias ()
- d) Representantes u organizaciones sociales ()
- e) Grupos de ciudadanos interesados ()
- f) Interesado en administrar Tienda ()
- g) Personal de DICONSA ()
- h) No sabe ()
- i) Otro ()

Anote: _____

7. ¿Cuál fue el tipo de comunidad más importante dentro de la estrategia de apertura de Tiendas del Almacén durante el año 2017? Marque una sola opción.

- f) Comunidades de alta o muy alta marginación, de 200 y 14,999 habitantes, con Abasto insuficiente. ()
- a) Comunidades de alta o muy alta marginación, menos de 200 habitantes, con abasto deficiente aprobadas por el Consejo de Administración ()
- b) Comunidades de creación posterior al Censo 2010, sin información sobre su población y/o marginación, aprobadas por el Consejo de Administración ()
- c) No sabe ()
- d) Otro ()

Anote: _____

8. Indique cuál fue la principal limitante de su almacén para ampliar la cobertura en las localidades objetivo de la poligonal de servicio. Marque una sola opción.

- a) La infraestructura ()

- b) Recursos humanos ()
 - c) La aplicación de recursos del almacén para operar “programas especiales” ()
 - d) La recuperación del Capital de trabajo autorizado del Almacén ()
 - e) La disponibilidad financiera por parte de DICONSA ()
 - f) La falta de interés de las comunidades ()
 - g) La incapacidad para reunir las garantías del capital de trabajo ()
 - h) La falta de espacios físicos para ubicar las tiendas ()
 - i) No sabe ()
 - j) Otra ()
- Anote: _____

3. PROCESO DE APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

9. De acuerdo con la forma en la que operó el Almacén en el año 2017, califique la pertinencia de los requisitos para la apertura de Tiendas DICONSA en zonas y localidades urbanas. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

REQUISITOS:	1 Máxima pertinencia			
	1	2	3	4
a) Se encuentra en localidades de alta o muy alta marginación				
b) La localidad a la que atiende esta Tienda se encuentra dentro del rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes				
c) Se encuentra en una localidad donde el servicio de Abasto Local Suficiente es a niveles medio, bajo o muy bajo				
d) Fue <i>aprobada como Tienda estratégica por el Consejo de Administración</i>				
e) Los solicitantes aportaron el local				
f) La solicitud fue firmada por al menos quince jefes de familia				

10. ¿Se debería eliminar alguno de esos requisitos para mejorar el funcionamiento del Almacén? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

REQUISITOS:	Eliminar requisito		
	SÍ	NO	No sabe
a) Se encuentra en localidades de alta o muy alta marginación			
b) La localidad a la que atiende esta Tienda se encuentra dentro del rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes			
c) Se encuentra en una localidad donde el servicio de Abasto Local Suficiente es a niveles medio, bajo o muy bajo			
d) Fue <i>aprobada como Tienda estratégica por el Consejo de Administración</i>			
e) Los solicitantes aportaron el local			
f) La solicitud fue firmada por al menos quince jefes de familia			

En caso de que recomiende eliminar alguno(s) explique su respuesta:

4. PROCESO DE OPERACIÓN DE LAS TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

13. Con respecto al proceso de OPERACIÓN de las Tiendas, indique si se cumplen los siguientes aspectos.

Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

RUBROS DE LA OPERACIÓN	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) El Capital de Trabajo asignado por DICONSA es suficiente para cubrir por lo menos 21 días de venta				
b) Los productos ofertados por la Tienda garantizan variedad y presentaciones pertinentes				
c) DICONSA realizó la transferencia de mercancías equivalentes al importe del Capital de Trabajo				
d) El encargado de la Tienda y los integrantes del Comité de Abasto asistieron a la capacitación presencial que proporcionó DICONSA				
e) La capacitación abordó contenidos en materia de igualdad de género				
f) La capacitación fue suficiente para que el encargado realice una buena administración de la Tienda				
g) La capacitación fue suficiente para que el Comité de abasto cumpla con todas sus funciones				
h) La Tienda exhibe exclusivamente la imagen institucional de DICONSA.				
i) Cuando la Tienda exhibe otras marcas o imágenes institucionales cuenta con autorización de DICONSA.				
j) Cuando la Tienda vende con Capital Comunitario productos distintos a los de "DICONSA" cuenta con autorización				
k) Cuando la Tienda vende con Capital Propio productos distintos a los de "DICONSA" cuenta con autorización				
l) DICONSA le surte productos no incluidos en las ROP para lo cual cuenta con autorización oficial de la Sucursal.				

14. Características de la distribución de los productos del almacén. *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) La distribución de productos DICONSA de la Sucursal al Almacén permite abastecer oportunamente a los puntos de venta en la poligonal de servicio				
b) La distribución de productos DICONSA del Almacén a los puntos de venta permite abastecer oportunamente a los consumidores				

15. Características de la operación de los vehículos y transportes del Almacén. *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

FLOTA VEHICULAR	Siempre	Casi	Casi	Nunca

		siempre	nunca	
a) La flota vehicular del Almacén opera dentro de los parámetros de eficiencia y rendimiento establecidos por DICONSA				
b) Las necesidades de mantenimiento y aseguramiento del equipo y flota vehicular del Almacén se realizan con oportunidad				
c) Las necesidades de reposición de equipo y la flota vehicular del Almacén se realizan con oportunidad				

16. Las ventas de productos por las Tiendas tienen las siguientes características. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

VENTA DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Responden a la demanda y necesidades sociales				
b) Se hacen a precios que satisfacen a los consumidores				
c) El Almacén establece mecanismos de promoción (OFERTAS) de precios en su poligonal de servicio				
d) DICONSA aplica ajustes oportunos de precios de los productos de acuerdo con las fluctuaciones del mercado				

17. El personal de supervisión le informa oportunamente si el encargado de Tienda: Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

ASPECTO:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Ha descuidado la integridad del Capital de Trabajo asignado y los activos en resguardo				
b) No respeta los precios establecidos por DICONSA				
c) No mantiene visibles al público los precios de venta				
d) Se ha reusado a firmar el pagaré por el Capital de Trabajo otorgado				
e) No respeta las políticas de venta establecidas por DICONSA				
f) No respeta los volúmenes en productos a granel al venderlos al consumidor				
g) No mantiene limpia la Tienda				
h) No compra a DICONSA los productos básicos y complementarios que le permiten tener suficiencia de productos				
i) No cumple con el horario de servicio establecido				
j) No presenta en las asambleas de Comité de Abasto información sobre la operación de la Tienda				
k) No presenta en las asambleas de Comité de Abasto información sobre la administración de sus recursos				

l) No muestra permanentemente en la Tienda la imagen institucional de DICONSA				
m) No hace válidas las ofertas y promociones de mercancía que le surte DICONSA				
n) Si ha reportado al 01800-0028-932, los siniestros ocurridos en las Tiendas.				

18. ¿El número de los supervisores es suficiente para la operación del Almacén? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique:

19. En su opinión el desempeño de los supervisores en el Almacén es: Marque una sola opción.

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

Explique:

20. En su opinión, ¿el contar con un subjefe de supervisión mejoraría el desempeño de los supervisores?

Marque una sola opción SÍ () NO ()

Explique:

21. Participación de los supervisores en el cumplimiento de los objetivos del Programa en el Almacén. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

CUMPLIMIENTO:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) En el programa anual de trabajo los supervisores definen el número de aperturas de Tiendas en su ruta				
b) En el proceso de difusión del programa participan los supervisores				
c) Los supervisores cumplen con lo establecido en la normatividad con respecto a las auditorías				
d) Los supervisores cumplen con lo establecido en la normatividad con respecto a las asambleas informativas				
e) Los supervisores realizan actividades fuera de su competencia				
f) El perfil de los supervisores del Almacén es apropiado para las funciones que ejercen				
g) La carga de trabajo de los supervisores es la adecuada				
h) La rotación de los supervisores a otras rutas es oportuna y ágil				

5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LAS TIENDAS FIJAS DICONSA EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

22. El almacén impulsa estrategias para convertir las Tiendas en Unidades de Servicios a la Comunidad

SÍ () NO ()

Explique:

23. ¿La mayor parte de las Tiendas del Almacén está en proceso de convertirse en una Unidad de Servicios a la Comunidad proporcionando servicios adicionales al abasto? SÍ () NO ()

Explique:

24. Califique la pertinencia de las sinergias económicas y sociales con el sector público, social y privado que promueve DICONSA para operar en las Tiendas Fijas en zonas y localidades urbanas: ¿se debería eliminar algún tipo de sinergia? Conteste todos los incisos. Una opción de Pertinencia y una opción de Eliminar de la normatividad.

TIPO DE SINERGIA ECONÓMICA Y SOCIAL:	1 Máxima pertinencia				Eliminar de la normatividad	
	1	2	3	4	SÍ	NO
a) La realización de acciones incluyentes y la aplicación de programas sociales para beneficio de la población objetivo						
b) La promoción de proyectos de desarrollo productivo						
c) El abasto de alimentos y productos complementarios a la población en situación de emergencia o desastre						
d) La colaboración con otras instituciones para el abasto, la distribución y la entrega de productos						
e) Participar como corresponsal bancario para ofrecer servicios financieros						
f) La comercialización y/o distribución de productos de instituciones con las que se colabore o interactúe						

Comente:

25. ¿El almacén participa en “programas especiales”? Marque una sola opción. SÍ () NO ()

Cuáles:

EN CASO DE RESPUESTA NEGATIVA, PASE A LA PREGUNTA 29

26. ¿El almacén tiene personal suficiente para atender la prestación de “programas especiales”? Marque una sola opción. Sí () NO ()

Explique:

27. ¿El almacén tiene infraestructura suficiente para atender la prestación de “programas especiales”? Marque una sola opción. Sí () NO ()

Explique:

28. ¿Generalmente, qué porcentaje del tiempo de los supervisores operativos se destina a la operación de los “programas especiales?” Marque una sola opción.

0 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%
---------	----------	----------	-----------

29. ¿Generalmente, qué porcentaje de la infraestructura del Almacén se destina a la operación de los “programas especiales?” Marque una sola opción.

0 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%
---------	----------	----------	-----------

6. ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS SUBURBANAS

30. ¿Cómo califica la participación de la comunidad en la administración de las Tiendas DICONSA? Marque una sola opción.

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
-----------	-------	------	----------

Explique:

31. ¿Cuál es el principal problema y/o limitante de la participación de las comunidades en la administración de las Tiendas Urbanas? Lea las opciones y marque todas las que indique el entrevistado.

- a) Tareas difíciles de cumplir ()
- b) Falta de recursos ()
- c) Falta de tiempo ()
- d) Desorganización de la comunidad ()
- e) Desinterés ()
- f) Carencia de información ()
- g) Otro. Anote _____

32. ¿Cómo se puede mejorar la participación de las comunidades en la administración de las Tiendas Urbanas? Lea las opciones y marque todas las que indique el entrevistado.

- a) Incrementando la difusión del PAR ()

- b) Incrementando la difusión de los beneficios que generan las Tiendas ()
- c) Incrementando la aportación económica del Programa a la comunidad ()
- d) Estableciendo mayor comunicación con autoridades para la apertura de Tiendas ()
- e) Otorgando apoyos a los miembros del comité de abasto para cumplir sus funciones ()
- f) Reduciendo el número de miembros del comité para hacer más ágil y flexible su operación ()
- g) Otro: _____

33. ¿Es pertinente el requisito de la participación comunitaria en la gestión de las Tiendas en localidades y zonas urbanas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

34. ¿Generalmente, las Tiendas son operadas por una persona que eligió la comunidad? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique:

35. El perfil de los responsables de Tiendas que han sido elegidos por la comunidad para administrar la Tienda es: Marque una sola opción.

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

Explique:

36. ¿Resulta adecuado que la comunidad elija a las personas que van a operar las Tiendas? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique:

37. ¿En qué aspectos considera usted que se puede mejorar el perfil actual de los encargados de las Tiendas?

Lea las opciones y marque todas las que indique el entrevistado.

- a) Formación académica ()
- b) Edad ()

- c) Experiencia en comercio ()
- d) Salud personal ()
- e) Solvencia moral ()
- f) Solvencia económica ()
- g) Compromiso comunitario ()
- h) Otro _____

7. SOBRE LA OPERACIÓN DE LOS COMITÉS DE ABASTO (CA)

38. Integración de los Comités de Abasto. *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

INTEGRACIÓN DE LOS COMITÉS DE ABASTO:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Están integrados por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal de Contraloría Social, así como sus suplentes				
b) Sus integrantes se eligen democráticamente por la comunidad				
c) Se eligen por un periodo no mayor de tres años				
d) Los integrantes pueden ser retirados de sus funciones si así lo determina la asamblea comunitaria				
e) Los integrantes perciben alguna compensación por sus actividades				
f) Participan en el diseño y planeación del desarrollo integral de su comunidad y de su región				
g) Se vinculan con organizaciones de productores				

39. Los Comités de Abasto del Almacén cumplen satisfactoriamente con las siguientes funciones. *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

FUNCIONES:	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Apoyan a la persona encargada de la Tienda en sus responsabilidades administrativas, operativas y financieras				
b) Participan conjuntamente con el Supervisor Operativo en las actividades de supervisión a la Tienda				
c) Promueven conjuntamente con el Supervisor Operativo, la celebración de cuando menos una asamblea comunitaria cada trimestre				
d) Realizan actividades de contraloría social y promueve con su comunidad la realización de estas acciones				
e) Reportan los resultados de sus actividades de contraloría social y son entregadas al Supervisor Operativo				
f) Participan con DICONSA para establecer los términos y plazos para la adecuación y recuperación de Capitales de Trabajo				
g) Informan a la comunidad los resultados de operación de la Tiendas				

40. ¿En su opinión, es indispensable que exista un comité de abasto para la operación de Tiendas DICONSA en zonas urbanas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

41. En su opinión qué proporción de Comités de Abasto funcionan en apego a las Reglas de Operación. Marque una sola opción.

Todos	Casi todos	Casi ninguno	Ninguno
-------	------------	--------------	---------

Explique su respuesta:

42. En su opinión ¿Qué proporción de Comités de Abasto reciben parte del 5% de bonificación de las Tiendas? Marque una sola opción.

Todos	Casi todos	Casi ninguno	Ninguno
-------	------------	--------------	---------

Explique su respuesta:

43. En su opinión ¿con qué frecuencia participan los CA en las auditorías realizadas a las Tiendas? Marque una sola opción.

Todos	Casi todos	Casi ninguno	Ninguno
-------	------------	--------------	---------

Explique su respuesta:

44. ¿En su opinión son necesarias las asambleas informativas de auditoría? Marque una sola opción. Si

() No ()

Explique

45. ¿Con qué frecuencia participan los CA en la recuperación de faltantes? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique:

46. En su opinión ¿cuáles son las causas principales de que los CA no participen en la recuperación de faltantes? Respuesta abierta.

8. SOBRE LA OPERACIÓN DE LOS CONSEJOS COMUNITARIOS DE ABASTO (CCA)

47. Los Consejos Comunitarios de Abasto. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

Los Consejos tienen las siguientes características:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) El almacén tiene integrado el Consejo Comunitario de Abasto, el cual tiene a su mesa directiva vigente				
b) El Consejo está conformado por Presidente, Secretario y Tesorero, Vocal de Transporte y Vocal de Contraloría Social y con sus respectivos suplentes				
c) El Consejo Comunitario de Abasto fue elegido democráticamente de entre los miembros Presidentes de los Comités de Abasto del Almacén				
d) A las asambleas de los Consejos asisten como invitados: personal de DICONSA, encargados de Tienda, personal comunitario, autoridades de la comunidad e invitados				

48. El Consejo Comunitario de Abasto cumple con las siguientes funciones. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

Actividades:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
e) Vigilar los recursos, materiales e instalaciones con que opera el almacén				
f) Evaluar la operación y eficiencia del surtimiento a tiendas				
g) Celebrar cuando menos una asamblea cada trimestre				
h) Difundir en las comunidades la importancia de las actividades de contraloría social.				
i) Informar a DICONSA sobre los problemas que se detecten, vigilando que se solucionen				
j) Promover la participación organizada de las comunidades, productores locales y organizaciones sociales, para el cumplimiento de los objetivos del Programa				
k) Impulsar la vinculación entre los CCA, los productores locales y las organizaciones sociales.				
l) Participar con DICONSA en la determinación de que una Tienda ya no es viable social o económicamente.				
m) Participar en asambleas informativas de difusión				
n) Participar en asambleas constitutivas				
o) Participar en asambleas informativas de auditoría				

49. ¿El CCA cuenta con empresas en apoyo a la comercialización de productos distintos a los comercializados por DICONSA?. Marque una sola opción. Sí () NO ()

Explique

50. ¿El CCA recibe apoyo económico de DICONSA para su operación? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique

En caso afirmativo responda la siguiente pregunta caso contrario pase a la pregunta 55

51. ¿A cuánto asciende el monto asignado mensualmente al CCA? Anote la respuesta.

_____ Pesos mensuales promedio anual.

52. ¿Qué proporción de esos recursos se destinan a las siguientes actividades? Lea las opciones y asigne una proporción considerando que la suma debe dar 100%.

Actividad:	Porcentaje:
a) Pago de personal comunitario	
b) Realización de asambleas (local, materiales, cafetería)	
c) Pago de gastos de traslado de los integrantes del CCA	
d) Pago de comisiones a los integrantes del CCA	
e) Otros, Especifique:	
Total	100

9. SOBRE LA CAPACITACIÓN OFRECIDA POR DICONSA

53. ¿DICONSA capacita a los actores involucrados en la operación del programa? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

54. Sobre la capacitación que DICONSA ofrece. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

Capacitación	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Incluye perspectiva de género y derechos humanos				
b) Se les capacita para desarrollar sus capacidades y mejorar su función comercial, administrativa y de servicio social				
c) Se les capacita para que apoyen y supervisen la operación de las tiendas DICONSA				
d) Se capacita a las organizaciones sociales y los productores locales para ser proveedor de DICONSA				

55. Califique la calidad de la capacitación ofrecida por DICONSA. Marque una sola opción.

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
-----------	-------	------	----------

Explique:

10. CIERRE DE TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

56. Procedimiento en el Cierre de Tiendas. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

El Almacén en coordinación con los Comités de Abasto procede al cierre de tiendas cuando:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Se detectan desvío de recursos o daño patrimonial				
b) Se utilizan las tiendas y/o servicios con fines políticos				
c) Por nula participación comunitaria				
d) DICONSA y el Consejo Comunitario de Abasto del Almacén determinen que la Tienda ya no es necesaria socialmente				
e) Porque DICONSA y el Consejo Comunitario de Abasto del Almacén determinaron que la Tienda es inviable económicamente				
f) Otra _____				

57. ¿Se aplica el procedimiento establecido en la normatividad para la recuperación de Capital de Trabajo en tiendas suspendidas temporalmente? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

58. ¿Cuál es la razón principal para que no se proceda al cierre definitivo de las tiendas suspendidas temporalmente? Anote la respuesta.

59. Cuando haya sido el caso, ¿Cuál considera usted que fue la principal razón del desvío de recursos o daño patrimonial en la gestión de las tiendas? Marque una sola opción.

- a) La debilidad del marco legal ()
- b) El débil esquema de protección del capital de trabajo aplicado por DICONSA en la apertura de las tiendas (garantías) ()
- c) El perfil del encargado de la Tienda ()
- d) El método de elección del encargado de la Tienda ()
- e) La inoperancia del Comité de Abasto ()

- f) La escasa participación social en la administración de la Tienda ()
 - g) La inadecuada supervisión ()
 - h) No sabe ()
 - i) Otro: ()
- Anote: _____

60. Cuando existió desvío de recursos o daño patrimonial ¿Cuál fue el principal problema para su recuperación? Marque una sola opción.

- a) La debilidad del marco legal ()
 - b) El esquema de cobranza extrajudicial DICONSA ()
 - c) La inoperancia del área jurídica de la Unidad Operativa ()
 - d) La inoperancia del Comité de Abasto ()
 - e) La escasa participación social en la administración de la Tienda ()
 - f) No sabe ()
 - g) Otro ()
- Anote: _____

61. Califique el esquema DICONSA para recuperar el capital de trabajo mal gestionado por las tiendas. Marque una sola opción.

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

Explique su respuesta:

62. ¿Además de los procedimientos establecidos por DICONSA, ¿Se realizan acciones preventivas para evitar desvío de recursos o daño patrimonial? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

63. Reubicación de Capitales de Trabajo. Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.

El Almacén en coordinación con los Comités de Abasto reubica capitales de trabajo:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Para apertura de nuevas Tiendas en localidades objetivo				
b) Para incrementar Capital de Trabajo o activos en Tiendas que lo requieran				
c) Para recuperar para DICONSA los Capitales de Trabajo y activos otorgados en resguardo				

64. ¿Cuál es la estrategia que se sigue para la reubicación de capitales de trabajo en el Almacén?

65. Cumplimiento de los objetivos del Programa en el Almacén: *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
f) DICONSA a través de sus puntos de venta ofrece las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad a los consumidores				
g) DICONSA permite con sus tiendas obtener márgenes competitivos de comercialización, generar ahorros y tener impacto social				
h) En los puntos de venta, las marcas propias DICONSA tienen precio y calidad competitivos con otros productos sucedáneos (similares)				
i) DICONSA contribuye a fortalecer el cumplimiento del derecho social a la alimentación de la población				
j) DICONSA facilita el acceso físico a productos básicos y complementarios económicos y de calidad, en forma eficaz y oportuna.				

11. Promoción de la participación comunitaria

66. ¿Qué acciones ha puesto en marcha la jefatura del almacén junto con el personal de supervisión operativa para el fomento de la participación comunitaria?

67. ¿Cuáles son las limitantes de la participación social en la gestión de las tiendas fijas en las localidades y zonas urbanas?

68. ¿En su opinión, cuáles son los principales problemas de las tiendas en localidades y zonas urbanas?

OPERACIÓN DE TIENDAS MÓVILES

1. FUNCIONAMIENTO Y NORMATIVA DE LAS TIENDAS MÓVILES

1. Existen instrumentos normativos para la operación de Tiendas Móviles

SÍ () NO ()

En caso de haber contestado afirmativamente, indique cuáles son:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

2. ¿La normatividad existente para la operación de Tiendas Móviles es adecuada?

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique:

3. ¿Considera Usted que es necesaria la operación de las Tiendas Móviles en este Almacén para cumplir con los objetivos del PAR? Marque una sola opción. SÍ () NO ()

Explique las razones:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

4. ¿Considera Usted que los recursos DICONSA que se requieren para operar la Tienda Móvil podrían ser destinados a otro uso mejor para cumplir con los objetivos del PAR? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique:

5. ¿Cree usted que las Tiendas Móviles en Zonas urbanas ayudan al logro del objetivo del PAR?

SÍ () NO ()

Explique:

6. Para usted, que aspectos son importantes para la operación de la(s) Tienda(s) Móvil(es) en Zonas Urbanas:
 Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

ACTIVIDADES:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Apertura de nuevas rutas en colonias de reciente creación				
b) Introducir nuevos productos de acuerdo a gustos y preferencias				
c) Realizar convenios con autoridades (municipales, comunitarias y/o locales)				
d) Sinergia con Programas (Federales, Estatales)				
e) La Tienda móvil se introduzca como avanzada para la apertura de tiendas fijas DICONSA				
f) La tienda móvil sirva como prueba para analizar la viabilidad de establecer tiendas fijas				
g) Otros, especifique:				

2. ASIGNACIÓN DE EQUIPO PARA TIENDA MÓVIL EN EL ALMACÉN

7. El Almacén tiene equipo asignado oficialmente para operar como Tienda Móvil (vehículo, Handheld, anaqueles, báscula, etcétera). Marque una sola opción. Sí () NO ()
 En caso de respuesta negativa, explique:

8. En caso afirmativo especifique el número de equipos completos asignados oficialmente al Almacén para operar como Tienda Móvil
 Anote número y letra: _____

9. ¿El (los) equipo(s) asignado(s) para Tienda Móvil está(n) en condiciones para operar como tales? Marque una sola opción. Sí () NO ()

Anote cuántos están en condiciones para operar: _____

10. Actualmente, el equipo asignado está operando como Tienda Móvil en este Almacén. Marque una sola opción. Sí () NO ()

Anote cuántos están operando como tiendas móviles: _____

En caso de que alguno(s) no esté(n) operando:

11. ¿Cuáles son las razones principales de que no esté(n) operando actualmente como Tienda(s) Móvil(es)?
 Anote:

1. _____
2. _____
3. _____

3. MECÁNICA OPERATIVA DE LA TIENDA MÓVIL

12. Las localidades atendidas por la Tienda Móvil, ¿son localidades objetivo? Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique

13. ¿Cómo se define la poligonal de servicio para la(s) Tienda(s) móvil(es)?

Explique

14. ¿Cuáles son los criterios normativos que se aplican para asignar las localidades que visita la Tienda Móvil en Zonas Urbanas? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

CRITERIOS NORMATIVOS:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Son localidades donde tienen Tienda Comunitaria, pero se encuentra cerrada temporalmente				
b) Son localidades donde la Tienda comunitaria cerró definitivamente				
c) Son localidades marginadas en la periferia urbana con problemas de abasto				
d) Otra:				

15. En las localidades de la ruta, ¿Se han realizado convenios solidarios con las autoridades municipales o locales donde se establecen compromisos compartidos con respecto a la operación del PAR? Marque una sola opción. Sí () No () No sabe ()

Explique

16. De los convenios solidarios, señale los compromisos compartidos con las autoridades municipales o locales. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

COMPROMISOS PARA LA OPERACIÓN DE LA TIENDA MÓVIL:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Definición de días de venta por localidad en la ruta de servicio				
b) Ubicación y tiempo de permanencia de la Tienda Móvil				
c) Compromiso de difusión en escuelas, clínicas y otros lugares de confluencia de este servicio de abasto social				
d) Resguardo del operador y de la unidad en la localidad en casos excepcionales				

e) Medidas de seguridad para el operador y la Tienda Móvil				
f) Establecimiento de sitios de pernocta				

17. ¿Cómo se determina el calendario de días de venta por localidad? *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

ASPECTOS QUE DETERMINAN EL CALENDARIO DE VENTA DE LA TIENDA MÓVIL:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Las localidades elegidas se programan por un periodo definido				
b) Se debe garantizar diariamente el retorno del vehículo al Almacén para su pernocta				
c) Entrega diaria de recursos de venta				
d) Resguardo del vehículo con mercancía restante en el Almacén				
e) Dejar preparada la unidad con mercancía para agilizar la salida y cubrir la ruta del siguiente día				
f) Otro:				

18. ¿Quién o quiénes participan en la elaboración de las rutas de servicio de la Tienda Móvil? *Marque todas las opciones que indique.*

- a) Responsable de operaciones en la sucursal ()
- b) Jefe de Almacén ()
- c) Subjefe operativo ()
- d) Subjefe de bodega ()
- e) Subjefe administrativo ()
- f) Capturista ()
- g) Otro: _____

19. ¿En el área de influencia del almacén, las Tiendas Móviles han proporcionado atención a contingencias en zonas urbanas? *Marque una sola opción. Sí () NO () NO SABE ()*

Explique

4. INTEGRACIÓN DEL INVENTARIO DE LA TIENDA MÓVIL Y DETERMINACIÓN DE LA OFERTA.

20. Antes de abrir una ruta de Tienda Móvil ¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los productos de la canasta básica? *Marque una sola opción.*

Sí () NO () NO SABE ()

Explique

21. ¿Quién precisa los productos que forman parte de los hábitos de consumo de las comunidades que deben cubrir las rutas? Marque todas las opciones que indique.

- a) Jefe de Almacén ()
- b) Subjefe Operativo ()
- c) Subjefe Administrativo ()
- d) Subjefe de Bodega ()
- e) Supervisor operativo ()
- f) No sabe ()
- g) Otra. Especifique _____ ()

22. ¿Cuáles son las actividades y criterios para operar la Tienda Móvil?: Marque todas las opciones que indique.

- a) Atienden a las condiciones cambiantes de la demanda social ()
- b) Resurtirse diariamente en el Almacén correspondiente ()
- c) Entrega de facturas e inventario al Almacén ()
- d) Reponer los productos desplazados ()
- e) Elaborar diariamente el Reporte de Codificación de Existencias ()
- f) Opera bajo el esquema de reposición de inventarios ()
- g) Opera con facturación diaria ()
- h) Opera con capital de trabajo ()
- i) Exhibe la imagen institucional de DICONSA ()

23. ¿Qué criterios se consideran sobre los precios que venden en las Tiendas Móvil? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

FIJACIÓN DE PRECIOS:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Se respetan los precios establecidos por la Unidad Operativa				
b) Los precios se determinan como en la Tienda Comunitaria, pero sin bonificación para el operador de la Tienda				
c) El listado de precios de productos de la canasta básica están a la vista del público				

5. MANEJO DE RECURSOS DE VENTA

24. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para el manejo de recursos de ventas? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

ACTIVIDADES REALIZADAS:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Después del recorrido se deposita los recursos de la venta en el Banco.				
b) Después del recorrido los recursos de la venta se entregan al				

ACTIVIDADES REALIZADAS:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
subjefe administrativo.				
c) Se registran las ventas a través de las máquinas portátiles Handheld en cada localidad atendida				
d) La facturación se realiza por localidad				
e) Se genera corte de caja diario.				

6. MEJORA DE LA OPERACIÓN DE LAS TIENDAS MÓVILES

25. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la operación de las Tiendas Móviles?

6. _____
7. _____
8. _____
9. _____

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

HORA DE FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: Horas _____ Minutos _____

Instrumento de colecta de información de REPRESENTANTE DE CONSEJO COMUNITARIO DE ABASTO

HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA: Hora _____ Minutos _____

ENCUESTADOR: *Al iniciar la entrevista, leer o explicar el siguiente párrafo al entrevistado*

MUY BUEN DÍA. MI NOMBRE ES: _____

ESTOY AQUÍ REALIZANDO ESTA ENTREVISTA COMO PARTE DE UN TRABAJO QUE LLEVA A CABO LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO A SOLICITUD DE DICONSA-SEDESOL.

EL TRABAJO SE DENOMINA “EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTO RURAL (PAR) SOBRE SU MECÁNICA DE OPERACIÓN EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS ATENDIDAS CON TIENDA COMUNITARIA Y TIENDA MÓVIL DICONSA”.

DICHO ESTUDIO CONSISTE EN REALIZAR UNA ENCUESTA A NIVEL NACIONAL, EN LA QUE SE APLICARÁN CUESTIONARIOS A ENCARGADOS DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS, INTEGRANTES DE COMITÉS DE ABASTO Y OPERADORES DE TIENDAS MÓVILES. ASIMISMO, SE ENTREVISTARÁ A JEFES DE ALMACÉN Y SUPERVISORES.

LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE USTED PROPORCIONE ES MUY IMPORTANTE PARA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN CON EL TRABAJO, DADA SU EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS QUE SERÁN DESARROLLADOS. ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y SE USARÁ POR LA UNIVERSIDAD CON EL FIN DE GENERAR RECOMENDACIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA OPERACIÓN DEL PAR ASÍ COMO SU NORMATIVIDAD EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL.

LA INFORMACIÓN QUE SE ESTÁ RECABANDO HACE REFERENCIA A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA, ESPECÍFICAMENTE EN TIENDAS FIJAS Y MÓVILES QUE ATENDIERON A POBLACIONES CON MÁS DE 2,500 HABITANTES (ESTRATIFICACIÓN OFICIAL DE INEGI).

I. **DATOS DEL ENTREVISTADO:**

1.1. Lugar de la entrevista: _____

1.2. Fecha: ____/____/____
 día/mes/ año

1.3. Nombre: _____

1.4. Puesto _____

1.5. Antigüedad en el puesto _____

1.6. Antigüedad en DICONSA _____

1.7. Grado académico CONCLUIDO: Sólo sabe leer y escribir () Primaria () Secundaria () Medio superior () Superior () Posgrado ()

1.8. Área de formación: _____

1. ¿Usted considera que las tiendas fijas DICONSA son pertinentes en las localidades y zonas urbanas?
Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

2. ¿En su opinión, las tiendas en localidades y zonas urbanas atienden a la población objetivo definida para el PAR? *Marque una sola opción.*

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

PROCESO DE DIFUSIÓN PARA LA APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

3. ¿Cuál fue el principal medio para promover la apertura de tiendas en las zonas urbanas y suburbanas dentro de la poligonal de servicio? *Marque una sola opción.*

- a) Asambleas informativas ()
- b) Autoridades municipales ()
- c) Autoridades comunitarias ()
- d) Representantes u organizaciones sociales ()
- e) Grupos de ciudadanos interesados ()
- f) Interesado en administrar Tienda ()
- g) Personal de DICONSA ()
- h) No sabe ()

i) Otro ()

Anote: _____

4. ¿Cuál fue el tipo de comunidad más importante dentro de la estrategia de apertura de tiendas del Almacén durante el año 2017? Marque una sola opción.

- a) Comunidades de alta, muy alta marginación, de 200 y 14,999 habitantes, con Abasto insuficiente. ()
- b) Comunidades de alta o muy alta marginación, menos de 200 habitantes, con abasto deficiente aprobadas por el Consejo de Administración ()
- c) Comunidades de creación posterior al Censo 2010, sin información sobre su población y/o marginación, aprobadas por el Consejo de Administración ()
- d) No sabe ()
- e) Otro. ()

Explique su respuesta _____

5. Indique cuál fue la principal limitante del almacén para ampliar la cobertura en las localidades objetivo: Marque una sola opción.

- a) La infraestructura ()
- b) Recursos humanos ()
- c) La aplicación de recursos del Almacén para operar Tiendas en comunidades estratégicas ()
- d) La recuperación del Capital de Trabajo autorizado del Almacén ()
- e) La disponibilidad financiera por parte de DICONSA ()
- f) La falta de interés de las comunidades ()
- g) La incapacidad para reunir las garantías del capital de trabajo ()
- h) La falta de espacios para ubicar las Tiendas ()
- i) No sabe ()
- j) Otra ()

Explique su respuesta: _____

APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

6. De acuerdo con la forma en la que operó el Almacén en el año 2017, califique la pertinencia de los requisitos para la apertura de Tiendas DICONSA en zonas y localidades urbanas: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

REQUISITOS:	1 Máxima pertinencia			
	1	2	3	4
a) Se encuentra en localidades de alta o muy alta marginación				
b) La localidad a la que atiende esta Tienda se encuentra dentro del rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes				
c) Se encuentra en una localidad donde el servicio de Abasto Local Suficiente es a niveles medio, bajo o muy bajo				
d) Fue aprobada como Tienda estratégica por el Consejo de Administración				
e) Los solicitantes aportaron el local				

REQUISITOS:	1 Máxima pertinencia			
	1	2	3	4
f) La solicitud fue firmada por al menos quince jefes de familia				

7. ¿Se debería eliminar alguno de estos requisitos para mejorar el funcionamiento del Almacén?

Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

	Si	No	No sabe
a) Se encuentra en localidades de alta o muy alta marginación			
b) La localidad a la que atiende esta Tienda se encuentra dentro del rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes			
c) Se encuentra en una localidad donde el servicio de Abasto Local Suficiente es a niveles medio, bajo o muy bajo			
d) Fue aprobada como Tienda estratégica por el Consejo de Administración			
e) Los solicitantes aportaron el local			
f) La solicitud fue firmada por al menos quince jefes de familia			

En caso de que recomiende eliminar alguno(s) Explique su respuesta:

8. Con respecto al proceso de apertura de Tiendas, indique si en general se cumplieron los siguientes aspectos: Contesté todos los incisos, marque una sola opción.

aspectos	Si	No	No aplica
a) Los solicitantes son de origen indígena con idioma distinto al español, se les ayudó a llenar la solicitud			
b) Los solicitantes son personas con discapacidad, se les ayudó a llenar la solicitud			
c) Los solicitantes son personas migrantes, se les ayudó a llenar la solicitud			
d) Los solicitantes participaron con el personal de DICONSA para instalar la Tienda			
e) La Tienda fue abierta en un plazo máximo de 30 días naturales a partir de la fecha en que se autorizó			
f) Los solicitantes apoyaron en la realización de asambleas comunitarias para que DICONSA formalizara la apertura			
g) Los miembros de la comunidad participaron en la asamblea para formalizar la apertura			
h) Los solicitantes, coordinados por DICONSA, celebraron, en la fecha, lugar y hora acordados, la asamblea constitutiva para integrar el Comité de Abasto			
i) En la asamblea constitutiva se definió la forma de operación, el horario de servicio, se nombró a la persona encargada de la Tienda			
j) En la asamblea constitutiva se entregó el Capital de Trabajo			
k) Se informó a los solicitantes sobre los derechos y obligaciones que establecen las Reglas de Operación del Programa PAR			

aspectos	Si	No	No aplica
l) La persona designada como encargada y un aval propuesto por ésta y aprobado por la asamblea comunitaria firmaron el pagaré amparando el Capital de Trabajo			

9. En su opinión, ¿debe ser similar el proceso para abrir una Tienda Comunitaria en zonas urbanas que en zonas rurales? Marque una sola opción.

Si	No
----	----

¿Por qué?:

OPERACIÓN DE LAS TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

10. Con respecto al proceso de operación de las Tiendas, indique si se cumplen los siguientes aspectos:

Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Aspectos	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) El Capital de Trabajo asignado por DICONSA es suficiente para cubrir por lo menos 21 días de venta				
b) Los productos ofertados por la Tienda garantizan variedad y presentaciones pertinentes a las necesidades de los consumidores y corresponden con situaciones cambiantes de la demanda				
c) DICONSA realizó la transferencia de mercancías equivalentes al importe del Capital de Trabajo asignado con base en el Inventario Óptimo				
d) El encargado de la Tienda y los integrantes del Comité de Abasto asistieron a la capacitación presencial que les proporcionó DICONSA para la operación de la Tienda.				
e) La capacitación abordó contenidos en materia de igualdad de género y consideró la perspectiva de género en el acceso, permanencia y uso del tiempo diferenciado por sexo y demás aspectos necesarios para ejecutar el programa.				
f) La capacitación fue suficiente para que el encargado realice una buena administración de la Tienda				
g) La capacitación fue suficiente para que el Comité de Abasto cumpla con todas sus funciones				
h) La Tienda exhibe exclusivamente la imagen institucional de DICONSA.				
i) Cuando la Tienda exhibe otras marcas o imágenes institucionales cuenta con autorización expresa por escrito de DICONSA.				
j) Cuando la Tienda vende con Capital Comunitario productos distintos a los "DICONSA" cuenta con autorización				
k) DICONSA le surte productos no incluidos en las ROP para lo cual cuenta con autorización oficial de la Sucursal.				

11. Características de la distribución de los productos del Almacén: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) La distribución de productos DICONSA de la Sucursal al Almacén permite abastecer oportunamente a los puntos de venta en la poligonal de servicio				
b) La distribución de productos DICONSA del Almacén a los puntos de venta permite abastecer oportunamente a los consumidores				

12. Características de la operación de los vehículos y transportes del almacén: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

FLOTA VEHICULAR	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) La flota vehicular del Almacén opera dentro de los parámetros de eficiencia y rendimiento establecidos por DICONSA				
b) Las necesidades de mantenimiento y aseguramiento del equipo y la flota vehicular del Almacén se realizan con oportunidad				
c) Las necesidades de reposición de equipo y la flota vehicular del Almacén se realizan con oportunidad				

13. Las ventas de productos por las Tiendas tienen las siguientes características: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

VENTA DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Las ventas del Programa responden a la demanda y necesidades sociales				
b) Las ventas del programa se hacen a precios que satisfacen a los consumidores de la comunidad				
c) El Almacén establece mecanismos de promoción (OFERTAS) de precios en su poligonal de servicio				
d) DICONSA aplica ajustes oportunos de precios de los productos de acuerdo con las fluctuaciones del mercado				

CIERRE DE TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS SUBURBANAS

14. Almacén en coordinación con los Comités de Abasto procede al cierre de tiendas cuando: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

Causas	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Desvío de recursos o daño patrimonial				

b) Uso de Tiendas y/o servicios con fines políticos				
c) Nula participación comunitaria				
d) DICONSA y el Consejo Comunitario de Abasto determinaron que la Tienda ya no es necesaria socialmente				
e) DICONSA y el Consejo Comunitario de Abasto del Almacén determinaron que la Tienda es inviable económicamente				

15. ¿Se aplica el procedimiento establecido en la normatividad para la recuperación de capital de trabajo en tiendas suspendidas temporalmente? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

16. ¿Cuál es la razón principal para que no se proceda al cierre definitivo de las tiendas suspendidas temporalmente?

17. Cuando haya sido el caso, ¿Cuál considera usted que fue la principal razón del desvío de recursos o daño patrimonial en la gestión de las tiendas? Marque una sola opción.

- j) La debilidad del marco legal ()
- k) El débil esquema de protección del capital de trabajo aplicado por DICONSA en la apertura de las tiendas (garantías) ()
- l) El perfil del encargado de la Tienda ()
- m) El método de elección del encargado de la Tienda ()
- n) La inoperancia del Comité de Abasto ()
- o) La escasa participación social en la administración de la Tienda ()
- p) La inadecuada supervisión ()
- q) No sabe ()
- r) Otro ()

Anote: _____

18. Cuando existió desvío de recursos o daño patrimonial ¿Cuál fue el principal problema para su recuperación? Marque una sola opción.

- h) La debilidad del marco legal ()
- i) El esquema de cobranza extrajudicial DICONSA ()
- j) La inoperancia del área jurídica de la Unidad Operativa ()
- k) La inoperancia del Comité de Abasto ()
- l) La escasa participación social en la administración de la Tienda ()
- m) No sabe ()
- n) Otro ()

Anote: _____

19. Califique el esquema DICONSA para recuperar el capital de trabajo mal gestionado por las tiendas.

Marque una sola opción.

Excelente	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

Explique su respuesta:

20. Además de los procedimientos establecidos por DICONSA, ¿Se realizan acciones preventivas para evitar desvío de recursos o daño patrimonial? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

21. El Almacén en coordinación con los Comités de Abasto procede a la reubicación de capitales de trabajo para: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Fin	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) La apertura de nuevas Tiendas en localidades objetivo				
b) Incrementar Capital de Trabajo o activos en Tiendas que lo requieran, previo estudio elaborado por DICONSA				
c) Recuperar para DICONSA los Capitales de Trabajo y activos otorgados en resguardo				

22. ¿Cuál es la estrategia que se sigue para la reubicación de capitales de trabajo en el almacén?

ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS SUBURBANAS

23. ¿Cómo califica la participación de la comunidad en la administración de las Tiendas DICONSA?

Marque una sola opción.

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
-----------	-------	------	----------

Explique su respuesta:

24. ¿Cuál es el principal problema y/o limitante de la participación de las comunidades en la administración de las Tiendas urbanas? Marque una sola opción.

- a) Falta de recursos ()
- b) Falta de tiempo ()

- c) Desinterés ()
 - d) Carencia de información ()
 - e) Otro ()
- Anote _____

25. ¿Cómo se puede mejorar la participación de las comunidades en la administración de las Tiendas urbanas? Opción múltiple.

- a) Mejorar la difusión de la apertura de Tiendas ()
 - b) Mejorar la difusión de los beneficios que generan las Tiendas ()
 - c) Mejorar la aportación económica del Programa a la comunidad ()
 - d) Establecer mayor comunicación con autoridades para la apertura de Tiendas ()
 - e) Otorgar apoyos monetarios a los miembros del Comité de Abasto ()
 - f) Reducir el número de miembros del comité para hacer más ágil y flexible su operación ()
 - g) Otro ()
- Anote _____

26. ¿Es pertinente el requisito de la participación comunitaria en la gestión de las tiendas en localidades y zonas urbanas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

27. ¿Generalmente, las tiendas son operadas por una persona que eligió la comunidad? Marque una sola opción.

Si	No
----	----

Explique su respuesta:

28. El perfil de los responsables de tiendas que han sido elegidos por la comunidad para administrar la Tienda es: Marque una sola opción.

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

29. ¿Resulta adecuado que la comunidad elija a las personas que van a operar las tiendas? Marque una sola opción.

Si	No
----	----

Explique su respuesta:

30. ¿En qué aspectos considera usted que se puede mejorar el perfil actual de los encargados de las tiendas? Opción múltiple.

- a) Formación académica ()
- b) Edad ()
- c) Experiencia en comercio ()
- d) Salud personal ()
- e) Solvencia moral ()
- f) Solvencia económica ()
- g) Compromiso comunitario ()
- h) Otro _____

COMITÉS DE ABASTO (CA)

31. Los Comités de Abasto tienen las siguientes características: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Características	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Están integrados por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal de Contraloría Social, así como sus suplentes				
b) Sus integrantes se eligen democráticamente por la comunidad				
c) Se eligen por un periodo no mayor de tres años				
d) Los integrantes pueden ser retirados de sus funciones en cualquier momento si así se determina en asamblea comunitaria				
e) Los integrantes perciben alguna compensación por sus actividades				
f) Participan en el diseño y planeación del desarrollo integral de su comunidad y el de su región				
g) Se vinculan con organizaciones de productores				

32. Los Comités de Abasto del Almacén cumplen satisfactoriamente con las siguientes funciones: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Funciones:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Apoyan a la persona encargada de la Tienda en sus responsabilidades administrativas, operativas y financieras				
b) Participan conjuntamente con el Supervisor Operativo en las actividades de supervisión a la Tienda				
c) Promueven conjuntamente con el Supervisor Operativo, la celebración de cuando menos una asamblea comunitaria cada trimestre				
d) Realizan actividades de contraloría social y promueve con su comunidad la realización de estas				

Funciones:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
acciones				
e) Reportan los resultados de sus actividades de contraloría social mediante el llenado de cédulas de vigilancia, las cuales son entregadas al Supervisor Operativo				
f) Participan con DICONSA para establecer los términos y plazos para la adecuación y recuperación de capitales de trabajo conforme a la estacionalidad de la demanda de los productos o créditos otorgados				
g) Informan a la comunidad los resultados de operación de la Tiendas DICONSA				

33. ¿En su opinión, es indispensable que exista un Comité de Abasto para la operación de Tiendas DICONSA en zonas urbanas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

34. En su opinión qué proporción de Comités de Abasto funcionan en apego a las Reglas de Operación. Marque una sola opción.

Todos	Casi todos	Casi ninguno	Ninguno
-------	------------	--------------	---------

35. En su opinión ¿Qué proporción de Comités de Abasto reciben parte del 5% de bonificación de las Tiendas? Marque una sola opción.

Todos	Casi todos	Casi ninguno	Ninguno
-------	------------	--------------	---------

Explique su respuesta:

36. En su opinión ¿con qué frecuencia participan los CA en las auditorías realizadas a las Tiendas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

37. ¿En su opinión son necesarias las asambleas informativas de auditoría? Marque una sola opción.

Si	No
----	----

Explique su respuesta:

38. ¿Con qué frecuencia participan los CA en la recuperación de faltantes? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

Si la respuesta fue casi nunca o nunca responda la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 0

39. En su opinión ¿cuáles son las causas principales de que los CA no participen en la recuperación de faltantes?

Respuesta abierta.

40. En cuanto a la composición de los integrantes del CA. Escriba en los espacios, la suma debe ser 100%.

% hombres _____	% mujeres _____
-----------------	-----------------

CONSEJOS COMUNITARIOS DE ABASTO (CCA)

41. El Consejo Comunitario de Abasto tiene las siguientes características: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

	SÍ	No
a) Tiene mesa directiva vigente		
b) Está conformado por Presidente, Secretario y Tesorero, Vocal de Transporte y Vocal de Contraloría Social y con sus respectivos suplentes		
c) El Consejo Comunitario de Abasto fue elegido democráticamente de entre los miembros Presidentes de los Comités de Abasto del Almacén		
d) Realiza las asambleas establecidas en la normativa		
e) A las asambleas asisten como invitados: personal de DICONSA, encargados de Tienda, personal comunitario, autoridades de la comunidad y otras personas invitadas por los Consejos		

42. El Consejo Comunitario de Abasto cumple con las siguientes funciones: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Vigilar los recursos, materiales e instalaciones con que opera el almacén				
b) Evaluar la operación y eficiencia del surtimiento a Tiendas DICONSA				
c) Celebrar cuando menos una asamblea cada trimestre				
d) Promover en las comunidades la importancia de las actividades de contraloría social.				
e) Informar a DICONSA sobre los problemas que se detecten, vigilando que se solucionen				
f) Promover la participación organizada de las comunidades, de productores locales y organizaciones sociales, para el cumplimiento de los objetivos del Programa y de las acciones institucionales que sean para beneficio de la comunidad.				
g) Impulsar la vinculación entre los CCA, los productores locales y las organizaciones sociales, en apoyo al mejor conocimiento de las condiciones de oferta y demanda de sus productos.				
h) Participar con DICONSA en la determinación de que una Tienda ya no es necesaria socialmente o es inviable económicamente.				
i) Participar en asambleas informativas de difusión				
j) Participar en asambleas constitutivas				
k) Participar en asambleas informativas de auditoría				

43. En cuanto a la composición de los integrantes del CCA. Escriba en los espacios, la suma debe ser 100%.

% hombres _____	% mujeres _____
-----------------	-----------------

44. ¿El CCA cuenta con empresas en apoyo a la comercialización de productos distintos a los comercializados por DICONSA? Marque una sola opción.

Si	No
----	----

Explique su respuesta

45. ¿El CCA recibe apoyo económico de DICONSA para su operación? Marque una sola opción.

Si	No
----	----

En caso afirmativo responda la siguiente pregunta caso contrario pase a la pregunta 53

Explique su respuesta

46. ¿Cuál es el criterio empleado por el almacén para asignar recursos al Consejo?

Explique su respuesta

47. ¿Lo anterior está asentado en el acta Constitutiva del CCA? Marque una sola opción.

Si	No
----	----

48. ¿A cuánto asciende el monto asignado mensualmente al CCA? Escriba en el espacio
 _____ Monto mensual promedio anual.

49. ¿Qué proporción de esos recursos se destinan a las siguientes actividades? Asigne una proporción considerando que la suma debe dar 100%.

Actividad	%
Pago de personal comunitario	
Realización de asambleas (local, materiales, cafetería)	
Pago de gastos de traslado de los integrantes del CCA	
Pago de comisiones a los integrantes del CCA	
Otros, Explique su respuesta:	
Total	100

CAPACITACIÓN OFRECIDA POR DICONSA

50. ¿DICONSA capacita a los siguientes actores involucrados en la operación del programa? Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Actores	Si	No	No sabe
Integrantes del Consejo Comunitario de Abasto			
Integrantes de los Comités de Abasto			
Responsables de Tienda			

51. La capacitación que da DICONSA tiene las siguientes características: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Características	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Incluye perspectiva de género y derechos humanos				
b) Se les capacita para desarrollar sus capacidades, y se mejore su función comercial, administrativa y de servicio comunitario				
c) Se les capacita para que apoyen y supervisen la operación de las tiendas DICONSA				
d) Se capacita a las organizaciones sociales y los productores locales para ser proveedor de DICONSA				

52. Califique la capacitación ofrecida por DICONSA a los integrantes de los Consejos Comunitarios de Abasto. Marque una sola opción.

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
-----------	-------	------	----------

Evaluación de Procesos del Programa Abasto Rural
*Mecánica de operación en localidades y zonas urbanas atendidas con
Tienda Comunitaria y Tienda Móvil DICONSA*

Término de la entrevista: Horas _____ minutos _____

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

Instrumento de colecta de información SUPERVISOR OPERATIVO

INICIO DE LA ENTREVISTA: Hora _____ Minutos _____

ENCUESTADOR: *Al iniciar la entrevista, leer o explicar el siguiente párrafo al entrevistado*

MUY BUEN DÍA. MI NOMBRE ES: _____

ESTOY REALIZANDO ESTA ENTREVISTA COMO PARTE DE UN TRABAJO QUE LLEVA A CABO LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO A SOLICITUD DE DICONSA-SEDESOL.

EL TRABAJO SE DENOMINA “EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTO RURAL (PAR) SOBRE SU MECÁNICA DE OPERACIÓN EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS ATENDIDAS CON TIENDA COMUNITARIA Y TIENDA MÓVIL DICONSA”.

DICHO ESTUDIO CONSISTE EN REALIZAR UNA ENCUESTA A NIVEL NACIONAL, EN LA QUE SE APLICARÁN CUESTIONARIOS A SUPERVISORES OPERATIVOS DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS, ENCARGADOS DE TIENDA, INTEGRANTES DE COMITÉS DE ABASTO Y OPERADORES DE TIENDAS MÓVILES. ASIMISMO, SE ENTREVISTARÁ A JEFES DE ALMACÉN.

LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE USTED PROPORCIONE ES MUY IMPORTANTE PARA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN CON EL TRABAJO, DADA SU EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS QUE SERÁN DESARROLLADOS. ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y SE USARÁ POR LA UNIVERSIDAD CON EL FIN DE GENERAR RECOMENDACIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA OPERACIÓN DEL PAR ASÍ COMO SU NORMATIVIDAD EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL.

LA INFORMACIÓN QUE SE ESTÁ RECABANDO HACE REFERENCIA A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA, ESPECÍFICAMENTE EN TIENDAS FIJAS Y MÓVILES QUE ATENDIERON A POBLACIONES CON MÁS DE 2,500 HABITANTES (ESTRATIFICACIÓN OFICIAL DE INEGI).

I. **DATOS DEL ENTREVISTADO:**

- 1.1. Lugar de la entrevista: _____
- 1.2. Fecha: ____/____/____
 día/mes/año
- 1.3. Nombre: _____
- 1.4. Puesto _____
- 1.5. Antigüedad en el Puesto _____
- 1.6. Antigüedad en DICONSA _____
- 1.7. Grado académico concluido: Secundaria () Medio superior () Carrera Trunca () Superior ()
 Posgrado ()
- 1.8. Área de formación: _____

II. **DATOS DEL NIVEL DE OPERACIÓN DE TIENDAS EN LA RUTA EN ZONAS URBANAS.** (Información al día de la entrevista). Anote con número y letra

- 2.1. Número total de tiendas que actualmente opera en su ruta _____
- 2.2. Número de tiendas en zonas urbanas que opera en su ruta _____
- 2.3. Número de tiendas en áreas urbanas en proceso de apertura _____
- 2.4. Número de tiendas en áreas urbanas que han sido cerradas en el año 2017 _____
- 2.5. Principal motivo que originó el proceso de cierre de tiendas fijas en zonas urbanas. *Marque una opción*
- | | |
|---|-----|
| a. Desvío de recursos o daño patrimonial | () |
| b. Utilización con fines políticos | () |
| c. Nula participación comunitaria | () |
| d. DICONSA y el comité de abasto determinaron no justificación social | () |
| e. DICONSA y el comité de abasto determinaron inviabilidad económica | () |
| f. Otro | () |
- Anote _____
- 2.6. Número de solicitudes de apertura de Tiendas fijas en localidades y zonas urbanas gestionadas en 2017

- 2.7. Número de solicitudes aprobadas para la apertura de Tiendas en localidades y zonas urbanas en 2017

- 2.8. Número de Tiendas fijas en zonas urbanas con capital comunitario

- 2.9. Número de Tiendas fijas en zonas urbanas con prestación de servicios adicionales _____

2.10. Número de tiendas fijas en zona urbanas con venta de productos no incluidos en el catálogo de productos complementarios _____

1. PERTINENCIA DE LAS TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

1. ¿Cuál es para usted la prioridad más importante para definir el programa de trabajo anual? Marque una sola opción.

- a) Incrementar la cobertura en el polígono de servicio ()
- b) Alcanzar las metas de ventas mensuales ()
- c) Incrementar el número de tiendas viables socialmente ()
- d) Incrementar el número de tiendas económicamente viables ()
- e) Recuperar el capital de trabajo autorizado al Almacén ()
- f) Conservar el capital de trabajo de almacén ()
- g) Otro ()

Anote _____

2. ¿Usted considera que las tiendas fijas DICONSA son importantes en las localidades y zonas urbanas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta su respuesta:

3. ¿En su opinión, las tiendas en localidades y zonas urbanas atienden a la población objetivo definida para el PAR? Marque una sola opción.

Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

4. ¿En su opinión, es posible que durante los próximos tres años se sigan abriendo en la poligonal de servicio del Almacén Tiendas DICONSA RURALES (menos de 2,500 habitantes) con viabilidad social y económica?

SÍ () NO ()

Explique su respuesta:

5. La estrategia de incremento de cobertura del Almacén en los próximos años (apertura de tiendas) se orientará principalmente a: Marque una sola opción.

- a) Poblaciones con menos de 200 habitantes ()
- b) Poblaciones entre 200 y 2,499 habitantes ()
- c) Poblaciones entre 2,500 y 14,999 habitantes ()
- d) Poblaciones con 15,000 o más habitantes ()

Explique su respuesta:

2. PROCESO DE DIFUSIÓN PARA LA APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

6. ¿Cuál fue el principal medio para promover la apertura de tiendas en las zonas urbanas y suburbanas dentro de la poligonal de servicio del almacén? Marque una sola opción.

- a) Asambleas informativas ()
- b) Reuniones con autoridades municipales ()
- c) Reuniones con autoridades comunitarias ()
- d) Reuniones con representantes u organizaciones sociales ()
- e) Reuniones con grupos de ciudadanos interesados ()
- f) Interesado en administrar Tienda ()
- g) Personal de DICONSA ()
- h) No sabe ()
- i) Otro ().

Anote: _____

7. ¿En opinión su cuál fue el tipo de comunidad más importante dentro de la estrategia de apertura de tiendas del Almacén durante el año 2017? Marque una sola opción.

- a) Comunidades de alta o muy alta marginación, de 200 y 14,999 habitantes, con Abasto insuficiente. ()
- b) Comunidades de alta o muy alta marginación, menos de 200 habitantes, con abasto deficiente aprobadas por el Consejo de Administración ()
- c) Comunidades de creación posterior al Censo 2010, sin información sobre su población y/0 marginación, aprobadas por el Consejo de Administración ()
- d) No sabe ()
- e) Otro ().

Anote: _____

8. En su opinión cuál fue la principal limitante para ampliar la cobertura en las comunidades objetivo de la poligonal de servicio: Marque una sola opción.

- a) La infraestructura ()
- b) Recursos humanos ()
- c) La aplicación de recursos del Almacén para operar "programas especiales" ()
- d) La recuperación del Capital de Trabajo autorizado del Almacén ()
- e) La disponibilidad financiera por parte de DICONSA ()

- f) La falta de interés de las comunidades ()
- g) La incapacidad para reunir las garantías del Capital de Trabajo ()
- h) La falta de espacios físicos para ubicar las Tiendas ()
- i) No sabe ()
- j) Otra ()

Anote: _____

3. PROCESO DE APERTURA DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

9. De acuerdo con la forma en la que operó el almacén en el año 2017, califique la pertinencia de los requisitos para la apertura de tiendas DICONSA en zonas y localidades urbanas: *Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.*

REQUISITOS:	1 Máxima pertinencia			
	1	2	3	4
a) Se encuentra en localidades de alta o muy alta marginación				
b) La localidad a la que atiende esta Tienda se encuentra dentro del rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes				
c) Se encuentra en una localidad donde el servicio de Abasto Local Suficiente es a niveles medio, bajo o muy bajo				
d) Fue <i>aprobada como Tienda estratégica por el Consejo de Administración</i>				
e) Los solicitantes aportaron el local				
f) La solicitud fue firmada por al menos quince jefes de familia				

10. En su opinión, ¿se debería eliminar alguno de esos requisitos para la apertura de tiendas? *Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.*

REQUISITOS:	Eliminar requisito		
	SÍ	NO	No sabe
a) Se encuentra en localidades de alta o muy alta marginación			
b) La localidad a la que atiende esta Tienda se encuentra dentro del rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes			
c) Se encuentra en una localidad donde el servicio de Abasto Local Suficiente es a niveles medio, bajo o muy bajo			
d) Fue <i>aprobada como Tienda estratégica por el Consejo de Administración</i>			
e) Había interés en la instalación de una Tienda Comunitaria			
f) Los solicitantes aportaron el local			
g) La solicitud fue firmada por al menos quince jefes de familia			

En caso de que recomiende eliminar alguno(s), explique su respuesta:

11. ¿Usted ha realizado la apertura de alguna Tienda en zona urbana (mayor de 2500 habitantes)?

Sí () NO ()

12. Con respecto al proceso de apertura de Tiendas Comunitarias, indique si en general se cumplen los siguientes criterios: *Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.*

ASPECTOS DE LA APERTURA	Sí	No	No aplica
a) Los solicitantes son de origen indígena con idioma distinto al español, se les ayudó a llenar la solicitud			
b) Los solicitantes son personas con discapacidad, se les ayudó a llenar la solicitud			
c) Los solicitantes son personas migrantes, se les ayudó a llenar la solicitud			
d) Los solicitantes participaron con el personal de DICONSA para instalar la Tienda			
e) La Tienda fue abierta en un plazo máximo de 30 días naturales a partir de la fecha en que se autorizó			
f) Los solicitantes apoyaron en la realización de asambleas comunitarias para que DICONSA formalizara la apertura			
g) Los miembros de la comunidad participaron en la asamblea para formalizar la apertura			
h) Los solicitantes, coordinados por DICONSA, celebraron, en la fecha, lugar y hora acordados, la asamblea constitutiva para integrar el Comité de Abasto			
i) En la asamblea constitutiva se definió la forma de operación, el horario de servicio, se nombró a la persona encargada de la Tienda			
j) En la asamblea constitutiva se entregó el Capital de Trabajo			
k) Se informó a los solicitantes sobre los derechos y obligaciones que establecen las Reglas de Operación del Programa PAR			
l) La persona designada como encargada y un aval propuesto por ésta y aprobado por la asamblea comunitaria firmaron el pagaré amparando el Capital de Trabajo			

13. En su opinión, y considerando su experiencia ¿debe ser similar el proceso para abrir una Tienda Comunitaria en zonas urbanas que en zonas rurales?

Sí () NO ()

¿Por qué?:

4. PROCESO DE OPERACIÓN DE LAS TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

14. Con respecto al proceso de OPERACIÓN de las Tiendas urbanas, indique si se cumplen los siguientes aspectos: Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.

RUBROS DE LA OPERACIÓN	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) El Capital de Trabajo asignado por DICONSA es suficiente para cubrir por lo menos 21 días de venta.				
b) Los productos ofertados por la Tienda garantizan variedad y presentaciones pertinentes				
c) DICONSA realizó la transferencia de mercancías equivalentes al importe del Capital de Trabajo asignado				
d) La persona encargada de la Tienda y los integrantes del Comité de Abasto asistieron a la capacitación presencial que proporcionó DICONSA				
e) La capacitación abordó contenidos en materia de igualdad de género				
f) La capacitación fue suficiente para que el encargado realice una buena administración de la Tienda				
g) La capacitación fue suficiente para que el Comité de Abasto cumpla con todas sus funciones				
h) La Tienda exhibe exclusivamente la imagen institucional de DICONSA.				
i) Cuando la Tienda exhibe otras marcas o imágenes institucionales cuenta con autorización de DICONSA.				
j) Cuando la Tienda vende con Capital Comunitario productos distintos a los "DICONSA" cuenta con autorización				
k) Cuando la Tienda vende con Capital propio productos distintos a los "DICONSA" cuenta con autorización				
l) DICONSA le surte productos no incluidos en las ROP para lo cual cuenta con autorización oficial de la Sucursal.				

15. Características de la distribución de los productos del Almacén: Marque una sola opción.

DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
La distribución de productos DICONSA del Almacén a los puntos de venta permite abastecer oportunamente a los consumidores				

16. Características de la operación de los vehículos y transportes del Almacén: Marque una sola opción.

Transporte	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
La flota vehicular del Almacén permite el abasto oportuno a los puntos de venta				

17. Las ventas de productos por las Tiendas tienen las siguientes características: Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.

VENTA DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Responden a la demanda y necesidades sociales				
b) Se hacen a precios que satisfacen a los consumidores				
c) El Almacén establece mecanismos de promoción de precios en su poligonal de servicio				
d) DICONSA aplica ajustes oportunos de precios de los productos de acuerdo con las fluctuaciones del mercado				

5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LAS TIENDAS FIJAS DICONSA EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

18. La mayoría de las tiendas que usted supervisa proporciona a la comunidad los siguientes servicios adicionales al abasto: Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.

VENTA DE SERVICIOS	SÍ	NO
a) Correo		
b) Pago de servicios (agua, luz, teléfono)		
c) Anuncios por altavoz		
d) Entrega de apoyos de programas interinstitucionales		
e) Telefonía		
f) Internet		
g) Acopio y trueque de producción local		
h) Venta de productos de la comunidad		
i) Carnicería		
j) Radio civil		

19. ¿Los servicios adicionales en las Tiendas interfieren con las actividades normales de abasto del Almacén? Sí () NO ()

Explique su respuesta:

20. ¿El Almacén impulsa estrategias para convertir a las Tiendas en Unidades de Servicios a la Comunidad?

SÍ () NO ()

Explique su respuesta:

21. ¿La mayor parte de las Tiendas de la ruta que atiende está en proceso de convertirse en una Unidad de Servicios a la Comunidad proporcionando servicios adicionales al abasto? SÍ () NO ()

Explique su respuesta:

22. Califique la pertinencia de las sinergias económicas y sociales con el sector público, social y privado que promueve DICONSA para operar en las tiendas fijas en zonas y localidades urbanas: ¿se debería eliminar algún tipo de sinergia? *Conteste todos los incisos. Marque una sola opción de cada tema.*

TIPO DE SINERGIA ECONÓMICA Y SOCIAL:	1 MÁXIMA PERTINENCIA				ELIMINAR DE LA NORMATIVIDAD	
	1	2	3	4	SÍ	NO
a) La realización de acciones incluyentes y la aplicación de programas sociales para beneficio de la población objetivo correspondiente						
b) La promoción de proyectos de desarrollo productivo						
c) El abasto de alimentos y productos complementarios a la población declarada en situación de emergencia o desastre						
d) La colaboración con otras instituciones para el abasto, la distribución y la entrega de productos a nivel nacional						
e) Participar como corresponsal bancario para ofrecer servicios financieros, en coordinación con instituciones financieras						
f) La comercialización y/o distribución de productos en función de los requerimientos de las instituciones con las cuales colabore o interactúe						

23. ¿En su ruta operan “programas especiales”? SÍ () NO ()

Explique su respuesta:

24. ¿Qué porcentaje de su tiempo lo destina a la operación de los “programas especiales? *Marque una sola opción.*

0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
-------	--------	--------	---------

25. En su opinión, ¿el contar con un subjefe de supervisión mejoraría su desempeño? Sí () NO ()

Explique su respuesta:

26. En su opinión el desempeño del jefe del Almacén es: Marque una sola opción

Excelente	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

27. Participación del supervisor en el cumplimiento de los objetivos del Programa en el Almacén:

CUMPLIMIENTO:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) En el programa anual de trabajo ¿Usted definió el número de aperturas de tiendas en su ruta??				
b) ¿Participa en el proceso de difusión del programa?				
c) ¿Cumple con lo establecido en la normatividad con respecto a las auditorías?				
d) ¿Cumple con lo establecido en la normatividad con respecto a las asambleas informativas?				
e) ¿Realiza actividades fuera de su competencia?				
f) ¿La carga de trabajo que tiene es la adecuada?				
g) ¿La rotación de supervisores a otras rutas es pertinente?				

6. ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS SUBURBANAS

28. ¿Cómo califica la participación de la comunidad en la administración de las Tiendas DICONSA? Marque una sola opción.

Excelente	Buena	Mala	Muy mala
-----------	-------	------	----------

Explique su respuesta:

29. ¿Cuáles son los principales problemas y/o limitantes de la participación de la comunidad en la administración de las Tiendas? Marque una sola opción.

- a) Tareas difíciles de cumplir ()
- b) Falta de recursos ()
- c) Falta de tiempo ()
- d) Desorganización de la comunidad ()

- e) Desinterés ()
- f) Carencia de información ()
- g) Otro ()

Anote _____

30. ¿Desde su punto de vista cómo se puede mejorar la participación de la comunidad en la administración de las Tiendas? Opción múltiple.

- a) Incrementando la difusión del PAR ()
- b) Incrementando la difusión de los beneficios que generan las Tiendas ()
- c) Incrementando la aportación económica del Programa a la comunidad ()
- d) Estableciendo mayor comunicación con autoridades para la apertura de Tiendas ()
- e) Otorgando apoyos a los miembros del comité de abasto para cumplir sus funciones ()
- f) Reduciendo el número de miembros del comité para hacer más ágil y flexible su operación ()
- g) Otro: ()

Anote _____

31. ¿Es pertinente el requisito de la participación comunitaria en la gestión de las Tiendas en localidades y zonas urbanas? Sí () NO ()

32. ¿Generalmente, las Tiendas son operadas por una persona que eligió la comunidad? Sí () NO ()

33. El perfil de los responsables de tiendas que han sido elegidos por la comunidad para administrar la Tienda es: Marque una sola opción.

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

34. ¿Resulta adecuado que la comunidad elija a las personas que van a operar las Tiendas? Sí () NO ()

Explique su respuesta:

35. ¿En qué aspectos considera usted que se puede mejorar el perfil actual de los encargados de las Tiendas? Opción múltiple.

- a) Formación académica ()
- b) Edad ()
- c) Experiencia en comercio ()
- d) Salud personal ()
- e) Solvencia moral ()
- f) Solvencia económica ()
- g) Compromiso comunitario ()
- h) Otro ()

Anote _____

7. SOBRE LA OPERACIÓN DE LOS COMITÉS DE ABASTO (CA)

36. Integración de los Comités de Abasto *Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.*

Los Comités de Abasto de las tiendas del Almacén:				
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Están integrados por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal de Contraloría Social, así como sus suplentes				
b) Sus integrantes se eligen democráticamente por la comunidad				
c) Se eligen por un periodo no mayor de tres años				
d) Los integrantes pueden ser retirados de sus funciones en cualquier momento si así se determina en asamblea comunitaria				
e) Los integrantes perciben alguna compensación por sus actividades				
f) Participan en el diseño y planeación del desarrollo integral de su comunidad y el de su región				
g) Se vinculan con organizaciones de productores				

37. Los Comités de Abasto del Almacén cumplen satisfactoriamente con las siguientes funciones: *Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.*

Funciones:	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
h) Apoyan a la persona encargada de la Tienda en sus responsabilidades administrativas, operativas y financieras				
i) Participan conjuntamente con el Supervisor Operativo en las actividades de supervisión a la Tienda				
j) Promueven conjuntamente con el Supervisor Operativo, la celebración de cuando menos una asamblea comunitaria cada trimestre				
k) Realizan actividades de contraloría social y promueve con su comunidad la realización de estas acciones				
l) Reportan los resultados de sus actividades de contraloría social mediante el llenado de cédulas de vigilancia, las cuales son entregadas al Supervisor Operativo				
m) Participan con DICONSA para establecer los términos y plazos para la adecuación y recuperación de capitales de trabajo conforme a la estacionalidad de la demanda de los productos o créditos otorgados				

Funciones:	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
n) Informan a la comunidad los resultados de operación de la Tiendas DICONSA				

38. ¿En su opinión, es indispensable que exista un Comité de Abasto para la operación de Tiendas DICONSA en zonas urbanas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

39. En cuanto a la composición de los integrantes del CA. _____% son hombres y _____% mujeres. Indique el porcentaje

40. En su opinión qué proporción de Comités de Abasto funcionan en apego a las Reglas de Operación. Marque una sola opción.

Todos	Casi todos	Casi ninguno	Ninguno
-------	------------	--------------	---------

41. En su opinión ¿Qué proporción de Comités de Abasto reciben parte del 5% de bonificación de las tiendas? Marque una sola opción.

Todos	Casi todos	Casi ninguno	Ninguno
-------	------------	--------------	---------

42. En su opinión ¿con que frecuencia participan los CA en las auditorías realizadas a las Tiendas? Marque una sola opción.

Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

43. ¿En su opinión son necesarias las asambleas informativas de auditoría? Si () No ()

Explique su respuesta:

44. ¿Con qué frecuencia participan los CA en la recuperación de faltantes?, Marque una sola opción.

Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Si la respuesta fue casi nunca o nunca responda la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta

46

45. En su opinión ¿cuáles son las causas principales de que los CA no participen en la recuperación de faltantes?

8. SOBRE LA CAPACITACIÓN OFRECIDA POR DICONSA

46. ¿DICONSA capacita a los actores involucrados en la operación del programa?

Sí () No ()

Sobre la capacitación que DICONSA ofrece. Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.

Capacitación	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Incluye perspectiva de género y derechos humanos				
b) Desarrollo de capacidades y mejora en su función comercial, administrativa y de servicio comunitario				
c) Se les capacita para que apoyen y supervisen la operación de las tiendas DICONSA				
d) Se capacita a las organizaciones sociales y los productores locales para ser proveedor de DICONSA				

47. Califique la capacitación ofrecida por DICONSA. Marque una sola opción

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
-----------	-------	------	----------

9. CIERRE DE TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS SUBURBANAS

48. Procedimiento en el Cierre de Tiendas. Conteste todos los incisos. Marque una sola opción.

El Almacén en coordinación con los Comités de Abasto procede al cierre de tiendas cuando:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Se detectan desvío de recursos o daño patrimonial				
b) Se utilizan las Tiendas y/o servicios con fines políticos				
c) Por nula participación comunitaria				
d) DICONSA y el Consejo Comunitario de Abasto del Almacén determinen que la Tienda ya no es necesaria socialmente				
e) Porque DICONSA y el Consejo Comunitario de Abasto del Almacén determinaron que la Tienda es inviable económicamente				
f) Otra, Especifique:				

49. ¿Se aplica el procedimiento establecido en la normatividad para la recuperación de capital de trabajo en Tiendas suspendidas temporalmente? Marque una opción.

Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

50. ¿Cuál es la razón principal para que no se proceda al cierre definitivo de las Tiendas suspendidas temporalmente?

Explique su respuesta:

51. Cuando haya sido el caso, ¿Cuál considera usted que fue la principal razón del desvío de recursos o daño patrimonial en la gestión de las Tiendas? Marque una sola opción.

- a) La debilidad del marco legal ()
- b) El débil esquema de protección del capital de trabajo aplicado por DICONSA en la apertura de las Tiendas (garantías) ()
- c) El perfil del encargado de la Tienda ()
- d) El método de elección del encargado de la Tienda ()
- e) La inoperancia del Comité de Abasto ()
- f) La escasa participación social en la administración de la Tienda ()
- g) La inadecuada supervisión ()
- h) No sabe ()
- i) Otro ()

Anote: _____

52. Cuando existió desvío de recursos o daño patrimonial ¿Cuál fue el principal problema para su recuperación? Marque una sola opción.

- a) La debilidad del marco legal ()
- b) El esquema de cobranza extrajudicial DICONSA ()
- c) La inoperancia del área jurídica de la Unidad Operativa ()
- d) La inoperancia del Comité de Abasto ()
- e) La escasa participación social en la administración de la Tienda ()
- f) No sabe ()
- g) Otro ()

Anote: _____

53. Califique el esquema DICONSA para recuperar el Capital de Trabajo mal gestionado por las Tiendas
Marque una sola opción

Excelente	Bueno	Malo	Muy malo
-----------	-------	------	----------

Explique su respuesta:

54. Además de los procedimientos establecidos por DICONSA, ¿Se realizan acciones preventivas para evitar desvío de recursos o daño patrimonial? Marque una opción

Siempre	Casi Siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

55. Reubicación de Capitales de Trabajo. Conteste todos los incisos. Marque una sola opción

El Almacén en coordinación con los Comités de Abasto procede a la reubicación de Capitales de Trabajo:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Para apertura de nuevas Tiendas en localidades objetivo				
b) Para incrementar Capital de Trabajo o activos en Tiendas que lo requieran, previo estudio elaborado por DICONSA				
c) Para recuperar para DICONSA los Capitales de Trabajo y activos otorgados en resguardo				

56. ¿Cuál es la estrategia que se sigue para la reubicación de Capitales de Trabajo en el Almacén?

57. En caso de desvío de recursos ¿Cómo se han solucionado? Opción múltiple.

- a) El responsable de la Tienda regresó el dinero ()
- b) El dinero se regresó con apoyo de la comunidad ()
- c) El dinero se regresó con apoyo de las autoridades locales ()
- d) El dinero se regresó con apoyo del Comité de Abasto ()
- e) El dinero se regresó con apoyo del Consejo Comunitario de Abasto ()
- f) No sabe ()
- g) Otro ()

Anote: _____

58. Cumplimiento de los objetivos del Programa en el Almacén: Conteste todos los incisos. Marque una sola opción

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
----------------------------	---------	--------------	------------	-------

a) DICONSA a través de sus puntos de venta ofrece las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad a los consumidores comunitarios.				
b) DICONSA permite con sus Tiendas obtener márgenes competitivos de comercialización, generar ahorros y tener impacto social.				
c) En los puntos de venta, las marcas propias de DICONSA tienen precio y calidad competitivos con otros productos sucedáneos en el mercado.				
d) DICONSA contribuye a fortalecer el cumplimiento del derecho social a la alimentación de la población.				
e) DICONSA facilita el acceso físico productos básicos y complementarios económicos y de calidad, en forma eficaz y oportuna.				

10. Promoción de la participación comunitaria

59. ¿Qué acciones ha puesto en marcha la jefatura del Almacén junto con el personal de supervisión operativa para el fomento de la participación comunitaria?

¿Cuáles son las limitantes de la participación social en las localidades y zonas urbanas?

60. ¿En su opinión cuáles son los principales problemas de las Tiendas en localidades y zonas urbanas?

Término de la entrevista _____: _____ hrs

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

Instrumento de colecta de información de OPERADOR DE TIENDA MÓVIL

INICIO DE LA ENTREVISTA: Hora _____ Minutos _____

ENCUESTADOR: *Al iniciar la entrevista, leer o explicar el siguiente párrafo al entrevistado*

MUY BUEN DÍA. MI NOMBRE ES: _____

ESTOY AQUÍ REALIZANDO ESTA ENTREVISTA COMO PARTE DE UN TRABAJO QUE LLEVA A CABO LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO A SOLICITUD DE DICONSA-SEDESOL.

EL TRABAJO SE DENOMINA “EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTO RURAL (PAR) SOBRE SU MECÁNICA DE OPERACIÓN EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS ATENDIDAS CON TIENDA COMUNITARIA Y TIENDA MÓVIL DICONSA”.

DICHO ESTUDIO CONSISTE EN REALIZAR UNA ENCUESTA A NIVEL NACIONAL, EN LA QUE SE APLICARÁN CUESTIONARIOS A SUPERVISORES OPERATIVOS DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS, ENCARGADOS DE TIENDA, INTEGRANTES DE COMITÉS DE ABASTO Y OPERADORES DE TIENDAS MÓVILES. ASIMISMO, SE ENTREVISTARÁ A JEFES DE ALMACÉN.

LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE USTED PROPORCIONE ES MUY IMPORTANTE PARA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN CON EL TRABAJO, DADA SU EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS QUE SERÁN DESARROLLADOS. ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y SE USARÁ POR LA UNIVERSIDAD CON EL FIN DE GENERAR RECOMENDACIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA OPERACIÓN DEL PAR ASÍ COMO SU NORMATIVIDAD EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL.

LA INFORMACIÓN QUE SE ESTÁ RECABANDO HACE REFERENCIA A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA, ESPECÍFICAMENTE EN TIENDAS FIJAS Y MÓVILES QUE ATENDIERON A POBLACIONES CON MÁS DE 2,500 HABITANTES (ESTRATIFICACIÓN OFICIAL DE INEGI).

I. **DATOS DEL ENTREVISTADO:**

1.1. Lugar de la entrevista: _____

1.2. Fecha: ____/____/_____
 día/mes/año

1.3. Nombre: _____

1.4. Puesto _____

1.5. Antigüedad como Operador de Tienda Móvil _____

1.6. Antigüedad en DICONSA _____

1.7. Grado académico CONCLUIDO: Sólo sabe leer y escribir () Primaria () Secundaria () Medio superior () Superior () Posgrado ()

1.8. Área de formación: _____

1. CRITERIOS DE USO

1. **Actualmente ¿Están operando Tiendas Móviles en este Almacén?** Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique

2. **Las localidades atendidas por la Tienda Móvil ¿cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos en las ROP?** Marque una sola opción.

SÍ () NO ()

Explique

3. **Señale los criterios de uso que aplican para el uso de la Tienda Móvil.** Marque todas las opciones que indique.

- a) Para ampliar la cobertura de atención para los diversos sectores de la población marginada ()
- b) Para fortalecer la presencia de DICONSA ()
- c) Para generar resultados financieros que contribuyan a lograr finanzas sanas para DICONSA ()
- d) Fomentar las vertientes social y comercial de DICONSA ()
- e) Incrementar la venta de los almacenes rurales ()
- f) Mejorar la rotación de inventarios ()
- g) Llevar abasto al consumidor que no cuenta con Tienda Comunitaria ()
- h) Contribuir a la eficiencia en el uso del transporte de DICONSA ()
- i) Mejora el buen uso de los recursos de DICONSA al trabajar sin capitales de trabajo fijos ()
- j) Facilita la cobranza de los productos saneando las finanzas ()
- k) Mejorar el acceso a productos a la población que requiera servicios de orientación nutricional ()

- l) Atender a trabajadores del campo marginados que carecen de punto de población fijo ()
- m) Para apoyo de eventos políticos estatales o locales ()
- n) Todas las anteriores ()

2. CRITERIOS OPERATIVOS

4. Señale, ¿Quién (es) son los responsables de las Tiendas Móviles en el Almacén? Opción múltiple.

- a) Jefe administrativo ()
- b) Jefe de operación ()
- c) Operadores de las tiendas ()
- d) Jefe de almacén ()
- e) Otro ()

5. ¿Cómo fue contratado para operar la Tienda Móvil? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	SI	NO	NO SABE
a) Directamente por DICONSA			
b) Por medio del Consejo del Almacén			
c) Por medio de los lineamientos del personal comunitario dentro del Comité de Abasto			
d) Todas			
e) No sabe			

Explique

6. ¿Qué perfil le fue solicitado para operar la Tienda Móvil DICONSA? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	SI	NO	NO SABE
a) Experiencia en promoción, venta y cobro de productos			
b) Dominio sobre la conducción del vehículo			
c) Conocimiento del entorno social y de la zona de trabajo			
d) Otra. Especifique:			

7. Señale ¿Cuál de las siguientes actividades de la Tienda Móvil realiza?: Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Registra en el SINTRA su ruta junto con el Jefe de Almacén				
b) Realiza venta al menudeo de productos nutricionales a pie de carro				
c) Hace envasado a granel de productos autorizados				

d) Realiza perifoneo en las localidades visitadas				
e) Cubre la ruta planeada diariamente				
f) La venta se realiza bajo el objetivo social de DICONSA				
g) La venta se realiza en forma directa y de contado				
h) Utiliza la Terminal Portátil (Handheld).				
i) Realiza el inventario físico de la unidad en presencia del Subjefe de Bodega				
j) Deposita el importe de la venta del día en bancos,				
k) Deposita el importe de la venta del día directamente en el área administrativa del Almacén Rural				
l) Acomoda y mantiene limpias las mercancías y el vehículo				
m) Venta de Productos exclusivamente DICONSA				
n) Usa uniforme				

8. Conoce el Manual de Normas, Políticas y Procedimientos de transporte de DICONSA: *Conteste una sola opción:* Sí () No () No sabe ()

Explique

9. Para la operación de la Tienda Móvil, ¿Cuáles son lineamientos que usted realiza? *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Firmar resguardos e inventarios con el que se entrega el vehículo				
b) Revisar diariamente el vehículo				
c) Levantar el reporte de cualquier anomalía del funcionamiento de la unidad				
d) Programar los mantenimientos preventivos de la unidad				
e) Cubrir la ruta planeada diariamente				
f) Solicitar la bitácora de inicio de recorrido				
g) Llenar la bitácora de recorrido				
h) Reportar la cantidad de combustible de la unidad móvil al terminar el recorrido de ruta.				

10. La unidad móvil, ¿Cuenta con los siguientes aspectos para su buen funcionamiento? *Conteste todos los incisos; marque una sola opción.*

	Si	No	No Sabe
a) La unidad cuenta con seguro y documentación en regla			
b) La unidad se resguarda al concluir su día de trabajo			
c) Se revisan y/o cambian los documentos al asignarse una unidad			
d) La unidad ha presentado problemas legales			
e) Realizó examen de manejo aplicado por el área de transporte de DICONSA			

f) La unidad ha presentado defectos mecánicos que impliquen la intervención de personal mecánico para su operación normal			
g) El responsable de la unidad cuenta con licencia de manejo vigente			

3. MECÁNICA OPERATIVA

11. Con respecto a la poligonal de servicio ¿Conoce cuál es la metodología para desarrollarla? Conteste una sola opción: Sí () No () No sabe ()

Explique

12. Sabe usted ¿Cuáles son las localidades del radio de acción del Almacén? Conteste una sola opción: Conteste una sola opción:

Sí () No () No sabe ()

Explique

13. De acuerdo a la normatividad, ¿cuáles son los criterios que se consideran para asignar localidades? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Cumplen con las reglas de operación, pero que no cuentan con Tienda comunitaria				
b) Son localidades donde ha operado el PAR, pero se encuentra suspendido temporalmente				
c) Son localidades donde la Tienda comunitaria cerró definitivamente				
d) Son localidades donde operó el PAR y se quiere recuperar los puntos de venta				
e) Son localidades con población muy dispersa que no cumple reglas de operación				
f) Son localidades con gran cantidad de trabajadores agrícolas				
g) Son localidades marginadas en la periferia urbana con problemas de abasto				
h) Son puntos de pago de programas federales en donde no exista Tienda Comunitaria				
i) Son localidades cuya accesibilidad garantiza la integridad del operador y del vehículo				
j) Todas las anteriores				

14. En su ruta de servicio, ¿Se han realizado convenios solidarios con las autoridades municipales o locales donde se establecen compromisos compartidos con respecto a la operación del PAR? Conteste una sola opción: Sí () No () No sabe ()

Explique

15. De los convenios solidarios, señale los compromisos compartidos con las autoridades municipales o locales. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Definición de días de venta por localidad en la ruta de servicio				
b) Ubicación y tiempo de permanencia de la Tienda Móvil				
c) Compromiso de difusión en escuelas, clínicas y otros lugares de confluencia de este servicio de abasto social				
d) Resguardo del operador y de la unidad en la localidad en casos excepcionales				
e) Medidas de seguridad para el operador y la Tienda Móvil				
f) Establecimiento de sitios de pernocta				

16. ¿Cómo se determina el calendario de días de venta por localidad? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Se programa una vez por semana las localidades elegidas				
b) Se debe garantizar diariamente el retorno del vehículo al Almacén para su pernocta				
c) Entrega diaria de recursos de venta				
d) Resguardo del vehículo con mercancía restante en el Almacén				
e) Dejar preparada la unidad con mercancía para agilizar la salida y cubrir la ruta del siguiente día				

17. ¿Quién es el responsable de elaborar las rutas de servicio de la Tienda Móvil? Marque todas las opciones que indique.

- a) Responsable de operaciones en la sucursal ()
- b) Jefe de Almacén ()
- c) Subjefe operativo ()
- d) Subjefe de bodega ()
- e) Subjefe administrativo ()
- f) Subjefe supervisión operativa ()
- g) Capturista ()
- h) Supervisor operativo ()

18. ¿Ha proporcionado atención a contingencias o rutas especiales previamente autorizadas? *Conteste una sola opción:* Sí () No () No sabe ()

Explique

19. ¿Señale en qué casos se autorizan rutas especiales para que opere la Tienda Móvil?

Explique

4. INTEGRACIÓN DEL INVENTARIO DE LA TIENDA MÓVIL Y DETERMINACIÓN DE LA OFERTA.

20. Antes de abrir una ruta de Tienda Móvil ¿Se realiza un estudio de mercado para determinar los productos de la canasta básica? *Conteste una sola opción:* Sí () No () No sabe ()

Explique

21. ¿Quién precisa los productos que forman parte de los hábitos de consumo de las comunidades que deben cubrir las rutas? *Marque todas las opciones que indique.*

- a) Jefe de Almacén ()
- b) Subjefe Operativo ()
- c) Subjefe Administrativo ()
- d) Subjefe de Bodega ()
- e) Supervisor operativo ()
- f) No sabe ()
- g) Otra. Especifique _____ ()

22. ¿Cuáles son las actividades y criterios para operar la Tienda Móvil?: *Marque todas las opciones que indique.*

- a) Atienden a las condiciones cambiantes de la demanda social ()
- b) Resurtirse diariamente en el Almacén correspondiente ()
- c) Entrega de facturas e inventario al Almacén ()
- d) Reponer los productos desplazados ()
- e) Elaborar diariamente el Reporte de Codificación de Existencias ()
- f) Opera bajo el esquema de reposición de inventarios ()
- g) Opera con facturación diaria ()
- h) Opera con capital de trabajo ()
- i) Exhibe la imagen institucional de DICONSA ()

5. ACOMODO DE MERCANCÍA EN LA UNIDAD MÓVIL

23. En las Tiendas Móviles la mercancía se acomoda de acuerdo a los siguientes criterios. Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Se evita la contaminación de alimentos				
b) Se cumplen las recomendaciones de fabricantes				
c) Se acomoda por familias para facilitar su manejo				
d) Se colocan los artículos de manera estratégica de acuerdo a su peso				
e) Se colocan los precios actualizados de los productos				

6. SALIDA DE MERCANCÍA DEL ALMACÉN

24. ¿Qué procedimientos sigue para la salida de mercancía del Almacén? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Elabora diariamente el reporte de codificación de existencias para el re-surtimiento.				
b) La hora de salida es antes de las 9:00 AM para regresar en el horario establecido por el almacén.				
c) Las salidas del almacén siempre cumplen con las revisiones y registros establecidos en la normatividad.				
d) Elabora la factura por la mercancía resurtida con los mecanismos electrónicos.				
e) El operador de la Tienda Móvil y ninguna instancia de participación social cuenta con bonificación.				
f) Firmar el documento para el resguardo de la mercancía (pagaré que contiene la factura)				
g) El área administrativa mantiene actualizada la póliza de seguros de la mercancía con la que opera la Tienda Móvil.				

7. VENTA AL PÚBLICO Y PRECIOS

25. ¿Qué procedimientos sigue para realizar “venta al público” de productos DICONSA? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Venta al público por piezas.				
b) Venta al público de despensas.				
c) Se ajustan al calendario de ventas.				
d) Se difunde a través de perifoneo en la localidad (desde la llegada, recorrido y lugar acordado de la Tienda Móvil).				

e) Se venden todos los productos a los consumidores que lo soliciten (de acuerdo al consumo semanal de una familia).				
f) Solo se vende en localidades determinadas por el jefe de Almacén.				
g) No se vende en localidades no seleccionadas ni en comercios de la iniciativa privada.				
h) Se expenden productos solo del catálogo DICONSA				

26. ¿Qué criterios considera para fijar los precios de productos DICONSA? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Se respetan los precios establecidos por la Unidad Operativa				
b) Los precios se determinan como en la Tienda Comunitaria pero sin bonificación para el operador de la Tienda.				
c) El listado de precios de los productos de la canasta básica están a la vista del público.				

8. DIFUSIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

27. Para difundir los productos y servicios que oferta la Tienda Móvil, ¿Qué actividades realiza? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Anuncia en la localidad el tipo de productos y servicios.				
b) Se estaciona en un lugar fijo y tiene tiempo de permanencia				
c) Recorre la localidad				
d) Difunde que la venta es para todas las familias				
e) Se menciona el nombre de DICONSA y que se trata de un programa federal de abasto social				
f) Se especifican los artículos de oferta				

28. Para realizar la difusión en las localidades, la Tienda Móvil cuenta con: Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Si	No	No Sabe
a) Equipo de perifoneo			
b) Cuenta con grabación con música y vocablos locales			
c) Cuenta con la imagen institucional de DICONSA			

9. INVENTARIO DE LA MERCANCÍA DE LA UNIDAD MÓVIL

29. ¿Qué aspectos considera para realizar el inventario de la mercancía de la Tienda Móvil? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Las conciliaciones de los inventarios se realizan entre uno y cinco días hábiles				
b) Las conciliaciones de inventario se hacen cada viernes y el último día hábil del mes				
c) El operador de la Tienda realiza la conciliación de inventario con el Subjefe Administrativo del Almacén rural considerando todos los movimientos por semana y por mes				
d) Existen mermas				

30. En la Tienda Móvil a su cargo ¿Existen mermas?

Sí () No () No sabe ()

Explique

10. MANEJO DE SUBPRODUCTOS

31. ¿Cómo realiza el manejo de subproductos (cartón, plástico y materiales propios del embalaje)? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Son entregados directamente al almacén por el operador de la Tienda Móvil				
b) Se manejan respetuosamente para evitar generar contaminación y basura en localidades atendidas.				
c) Cuando el volumen de compra lo amerite, entrega los productos al consumidor en materiales provenientes de los subproductos.				
d) Promueve que los consumidores traigan su propio contenedor (bolsa).				

11. MANEJO DE RECURSOS DE VENTA

32. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para el manejo de recursos de ventas? Conteste todos los incisos; marque una sola opción.

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Después del recorrido se deposita los recursos de la venta en el Banco.				
b) Después del recorrido los recursos de la venta se entregan al subjefe administrativo.				
c) Los recursos depositados son abono o pago total de la factura y se elabora recibo por la entrega del recurso.				
d) Se registran las ventas a través de las máquinas portátiles Handheld en cada localidad atendida				
e) Si no cuenta con Handheld realiza el registro de ventas a través del formato de venta del día y posteriormente se registra con el Handheld.				
f) Se genera corte de caja diario.				
g) Se entrega al subjefe administrativo diariamente los tickets de venta del día.				
h) Los tickets del día son comparados con el reporte estadístico diario de venta de la Unidad móvil y la Handheld.				
i) Corte de caja de venta del día de la unidad móvil realizado de forma veraz.				
j) Todo faltante que resulte de la conciliación de cuentas diaria y mensual será cubierto en efectivo por el operador responsable de la Tienda Móvil.				
k) Se gestiona el fondo revolvente (hasta \$500.00 pesos) para dar cambio.				

12. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES

33. El expediente de ventas debe contener los siguientes documentos: *Marque todas las opciones que indique.*

- | | |
|---|--------|
| a) Copia de calendario de ventas de la unidad móvil | () |
| b) Copia de los convenios solidarios | () |
| c) Copia de facturas y devoluciones | () |
| d) Estadístico mensual de ventas de la unidad móvil | () |
| e) Registros de venta del día | () |
| f) Registros de los tickets de venta emitidos por la Handheld | () |
| g) Registros contables | () |

13. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

34. ¿Cuáles son los criterios de evaluación que se consideran continuamente para lograr éxito en las Tiendas Móviles? *Marque todas las opciones que indique.*

- | | |
|---|--------|
| a) La cobertura de servicio (señala el número de localidades sin Tienda atendidas entre el total de localidades seleccionadas para este programa) | () |
|---|--------|

- b) Ventas contra presupuesto (importe de la venta programada entre la venta realizada por 100) ()
- c) Eficiencia en el uso del transporte (capacidad usada de la Tienda Móvil entre la capacidad instalada por 100) ()
- d) Margen de ahorro trasladado (De acuerdo a la normatividad para Margen de ahorro) ()
- e) Registros de los movimientos en los sistemas SIAC y SINTRA en tiempo y forma ()

14. ESPACIO CIUDADANO

35. ¿Sabe usted el número telefónico o ubicación de un buzón para denunciar el mal uso de las Tiendas Móviles?

Conteste una sola opción: Sí () No () No sabe ()

Explique

15. MEJORA DE LA OPERACIÓN DE LAS TIENDAS MÓVILES

36. ¿Qué sugerencias tiene para que el Programa de Abasto Rural a través de Tiendas Móviles cumpla con los objetivos planteados?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Término de la entrevista _____:_____ hrs

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

“GRACIAS”

Instrumento de colecta de información de ENCARGADO DE TIENDA

HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA: Hora _____ Minutos _____

ENCUESTADOR: *Al iniciar la entrevista, leer o explicar el siguiente párrafo al entrevistado.*

MUY BUEN DÍA. MI NOMBRE ES: _____

ESTOY AQUÍ REALIZANDO ESTA ENTREVISTA COMO PARTE DE UN TRABAJO QUE LLEVA A CABO LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO A SOLICITUD DE DICONSA-SEDESOL.

EL TRABAJO SE DENOMINA “EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTO RURAL (PAR) SOBRE SU MECÁNICA DE OPERACIÓN EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS ATENDIDAS CON TIENDA COMUNITARIA Y TIENDA MÓVIL DICONSA”.

DICHO ESTUDIO CONSISTE EN REALIZAR UNA ENCUESTA A NIVEL NACIONAL, EN LA QUE SE APLICARÁN CUESTIONARIOS A ENCARGADOS DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS, INTEGRANTES DE COMITÉS DE ABASTO Y OPERADORES DE TIENDAS MÓVILES. ASIMISMO, SE ENTREVISTARÁ A JEFES DE ALMACÉN Y SUPERVISORES.

LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE USTED PROPORCIONE ES MUY IMPORTANTE PARA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN CON EL TRABAJO, DADA SU EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS QUE SERÁN DESARROLLADOS. ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y SE USARÁ POR LA UNIVERSIDAD CON EL FIN DE GENERAR RECOMENDACIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA OPERACIÓN DEL PAR ASÍ COMO SU NORMATIVIDAD EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL.

LA INFORMACIÓN QUE SE ESTÁ RECABANDO HACE REFERENCIA A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA, ESPECÍFICAMENTE EN TIENDAS FIJAS Y MÓVILES QUE ATENDIERON A POBLACIONES CON MÁS DE 2,500 HABITANTES (ESTRATIFICACIÓN OFICIAL DE INEGI)

	REQUISITOS:			
	1 Máxima pertinencia			
	1	2	3	4
f) Que la solicitud fuera firmada por al menos quince jefes de familia				

3. En su opinión, esta Tienda. Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

	Sí	No	No sabe
a) Ayuda a bajar el precio de los productos básicos en su localidad			
b) Le permite obtener productos que no se venden en otras Tiendas			
c) Le ayuda a hacer el pago de otros servicios			
d) Ayuda a que haya mayor variedad de productos para comprar en la localidad			
e) Ayuda a recibir el apoyo de otros programas oficiales			

4. ¿Cuándo se abrió la Tienda se cumplieron los siguientes aspectos? Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

	Sí	No	No aplica
a) Los solicitantes son de origen indígena con idioma distinto al español, se les ayudó a llenar la solicitud			
b) Los solicitantes son personas con discapacidad, se les ayudó a llenar la solicitud			
c) Los solicitantes son personas migrantes, se les ayudó a llenar la solicitud			
d) Los solicitantes participaron con el personal de DICONSA para instalar la Tienda			
a) La Tienda fue abierta en un plazo máximo de 30 días naturales a partir de la fecha en que se autorizó			
b) Los solicitantes apoyaron en la realización de asambleas comunitarias para que DICONSA formalizara la apertura			
c) Los miembros de la comunidad participaron en la asamblea para formalizar la apertura			
d) Los solicitantes, coordinados por DICONSA, celebraron, en la fecha, lugar y hora acordados, la asamblea constitutiva para integrar el Comité de Abasto			
e) En la asamblea constitutiva se definió la forma de operación, el horario de servicio se nombró a la persona encargada de la Tienda			
f) En la asamblea constitutiva se entregó el Capital de Trabajo			
g) Se informó a los solicitantes sobre los derechos y obligaciones que establecen las Reglas de Operación del Programa PAR			
h) La persona designada como encargada y un aval, propuesto por ésta y aprobado por la asamblea comunitaria, firmaron el pagaré amparando el Capital de Trabajo			

OPERACIÓN DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

5. Con respecto al proceso de operación de las Tiendas, indique si se cumplen los siguientes aspectos: Conteste todos los incisos, marque una sola opción:

Aspectos	Sí	No	No sabe
a) El Capital de Trabajo asignado por DICONSA es suficiente para cubrir por lo			

Aspectos	Sí	No	No sabe
menos 21 días de venta			
b) Los productos que se venden en la Tienda garantizan variedad y presentaciones pertinentes a las necesidades de los consumidores y corresponden con situaciones cambiantes de la demanda			
c) DICONSA realizó la transferencia de mercancías equivalentes al importe del Capital de Trabajo asignado con base en el inventario óptimo			
d) El encargado de la Tienda y los integrantes del Comité de Abasto asistieron a la capacitación presencial que les proporcionó DICONSA para la operación de la Tienda.			
e) La capacitación abordó contenidos en materia de igualdad de género y consideró la perspectiva de género en el acceso, permanencia y uso del tiempo diferenciado por sexo y demás aspectos necesarios para ejecutar el programa.			
f) La capacitación fue suficiente para que el encargado realice una buena administración de la Tienda			
g) La capacitación fue suficiente para que el Comité de Abasto cumpla con todas sus funciones			
h) La Tienda exhibe exclusivamente la imagen institucional de DICONSA.			
i) Cuando la Tienda exhibe otras marcas o imágenes institucionales cuenta con autorización expresa por escrito de DICONSA.			
j) Cuando la Tienda vende con Capital Comunitario productos distintos a los "DICONSA" cuenta con autorización			
k) Se le surten productos no incluidos en las ROP para lo cual cuenta con autorización oficial de la Sucursal.			

6. En su opinión, ¿se debería eliminar alguno de los requisitos para la apertura de Tiendas en zonas urbanas o suburbanas? Conteste todos los incisos, marque una sola opción

REQUISITOS:	ELIMINAR REQUISITO		
	Sí	No	No Sabe
a) Ser de alta o muy alta marginación			
b) Con un rango de población de entre 200 y 14,999 habitantes			
c) Que cuenten con un servicio medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado			
d) Ser de alta o muy alta marginación con población de menos de 200 habitantes, que cuenten con un medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado, y que sean aprobadas por el Consejo de Administración para el cumplimiento de los objetivos del Programa			
e) Ser de creación posterior al Censo 2010, que no cuenten con una estimación de su grado de marginación, que se encuentren ubicadas en municipios de alto o muy alto grado de marginación o con alto y muy alto índice de rezago social, que cuenten con un medio, bajo o muy bajo grado de Abasto Local Suficiente y Adecuado, y que sean aprobadas por el Consejo de Administración para el cumplimiento de los objetivos del Programa			
f) Que en las localidades interesadas las y los solicitantes estén de acuerdo en			

REQUISITOS:	ELIMINAR REQUISITO		
	Sí	No	No Sabe
aportar el local para instalar la Tienda			
g) Presentar solicitud de Apertura de Tienda suscrita por al menos quince jefes o jefas de familia.			

En caso de que recomiende eliminar alguno(s), explique su respuesta:

7. Las ventas de productos que hace la Tienda tienen las siguientes características: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

VENTA DE PRODUCTOS	Sí	No	No sabe
a) Los productos vendidos responden a lo que se necesita en la localidad			
b) Las ventas se hacen a precios que satisfacen a los clientes de la comunidad			
c) El Almacén le ofrece a esta Tienda promociones de precios en algunos productos			
d) DICONSA aplica ajustes oportunos de precios de los productos de acuerdo con los precios en otros puntos de venta			

PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADICIONALES DE LAS TIENDAS FIJAS DICONSA EN LOCALIDADES URBANAS Y SUBURBANAS

8. La Tienda que Usted administra proporciona a la comunidad los siguientes servicios adicionales al abasto: *Conteste una opción de cada inciso.*

VENTA DE SERVICIOS	Sí	No
a) Correo		
b) Pago de servicios (luz agua, teléfono)		
c) Anuncios por altavoz		
d) Entrega de apoyos de programas interinstitucionales		
e) Telefonía		
f) Internet		
g) Acopio y trueque de producción local		
h) Venta de productos de la comunidad		
i) Carnicería		
j) Radio civil		

9. ¿Los servicios adicionales en las Tiendas interfieren con las actividades comprometidas en las ROP?

Conteste una sola opción: Sí () No () No aplica ()

Explique su respuesta:

10. ¿El supervisor enviado por el almacén visita cada semana su Tienda, verifica y audita la venta de productos DICONSA y la prestación de servicios adicionales al abasto provenientes de programas federales o estatales?

Conteste una sola opción: Sí () No ()

Explique su respuesta:

11. ¿Esta Tienda está en proceso de convertirse en una Unidad de Servicios a la Comunidad proporcionando servicios adicionales al abasto? Conteste una sola opción: Sí () No () No sabe ()

Explique su respuesta:

DESVÍO DE RECURSOS

12. ¿La Tienda ha tenido problemas desvío de recursos? Marque una sola opción.

Sí () No () No sabe ()

13. En caso de desvío de recursos ¿Cómo se han solucionado? Marque una sola opción.

- a) El encargado de la Tienda regresó el dinero ()
- b) El dinero se regresó con apoyo de la comunidad ()
- c) El dinero se regresó con apoyo de las autoridades locales ()
- d) El dinero se regresó con apoyo del Comité de Abasto ()
- e) El dinero se regresó con apoyo del Consejo Comunitario de Abasto ()
- f) No sabe ()
- g) Otro ()

Anote: _____

14. Califique el esquema DICONSA para que el encargado de la Tienda NO tenga problemas con el capital de trabajo Marque una sola opción.

Muy bueno () Bueno () Malo () Muy malo ()

15. ¿Además de los procedimientos establecidos por DICONSA, ¿Se realizan acciones preventivas para evitar deudas difíciles de pagar por el encargado, desvío de recursos o daño patrimonial? Marque una sola opción.

Sí () No () No sabe ()

16. ¿Con qué frecuencia participan los CA en la recuperación de faltantes? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS SUBURBANAS

17. ¿Cómo califica la participación de la comunidad en la administración de la Tienda? Marque una sola opción.

Muy buena () Buena () Mala () Muy mala ()

Explique su respuesta:

18. En su opinión ¿Cuál es el principal problema y/o limitante de la participación de las comunidades en la administración de las Tiendas urbanas? Opción múltiple.

- a) Tareas difíciles de cumplir ()
- b) Falta de recursos ()
- c) Falta de tiempo ()
- d) Desorganización de la comunidad ()
- e) Desinterés ()
- f) Carencia de información ()
- g) Otro ()

Anote _____

19. Desde su punto de vista ¿Cómo se puede mejorar la participación de la comunidad en la administración de la Tienda? Elija las tres más importante

- a) Incrementando la difusión del PAR ()
- b) Incrementando la difusión de los beneficios que generan las Tiendas ()
- c) Incrementando la aportación económica del Programa a la comunidad ()
- d) Estableciendo mayor comunicación con autoridades para la apertura de Tiendas ()
- e) Otorgando apoyos a los miembros del comité de abasto para cumplir sus funciones ()
- f) Reduciendo el número de miembros del comité para hacer más ágil y flexible su operación ()
- g) Otro: ()

Anote _____

20. ¿En su opinión es necesario el requisito de la participación comunitaria en las actividades de la Tienda?

Conteste una sola opción: Sí () No () No sabe ()

Explique su respuesta:

21. ¿Usted fue elegido por la mayoría en su comunidad para ser el encargado de la Tienda? Conteste una sola opción: Sí () No ()

Explique su respuesta:

22. ¿En su opinión, es correcto que la comunidad elija a las personas que van a operar las Tiendas DICONSA?

Marque una sola opción: Sí () No () No sabe ()

Explique su respuesta:

23. ¿Cuáles son las principales problemas y limitantes de la participación de la comunidad en la elección del responsable de la Tienda?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

24. ¿En qué aspectos considera usted que se puede mejorar el perfil del encargado de Tienda? Opción múltiple

- a) Formación académica ()
- b) Edad ()
- c) Experiencia en comercio ()
- d) Salud personal ()
- e) Solvencia moral ()
- f) Solvencia económica ()
- g) Compromiso comunitario ()
- h) Otro _____

COMITÉS DE ABASTO (CA)

25. Integración del Comité de Abasto. Opción múltiple. Elija una opción para cada inciso.

El Comité de Abasto de la Tienda:	CUMPLEN		
	Sí	No	No sabe
a) Están integrados por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal de Contraloría Social, así como sus suplentes			
b) Sus integrantes se eligen democráticamente por la comunidad			
c) Se eligen por un periodo no mayor de tres años			
d) Los integrantes pueden ser retirados de sus funciones en cualquier momento si así se determina en asamblea comunitaria			
e) Los integrantes perciben alguna compensación por sus actividades			
f) Participan en el diseño y planeación del desarrollo integral de su comunidad y el de su región			
g) Se vinculan con organizaciones de productores			

26. El Comité de Abasto cumple satisfactoriamente con las siguientes funciones: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Funciones:	CUMPLE SATISFACTORIAMENTE			
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Apoya a la persona encargada de la Tienda para que cumpla con las responsabilidades administrativas, operativas y financieras				
b) Participa conjuntamente con el Supervisor Operativo en las actividades de supervisión a la Tienda				
c) Promueve conjuntamente con el Supervisor Operativo, la celebración de cuando menos una asamblea comunitaria cada trimestre				
d) Realiza actividades de contraloría social para esta Tienda y promueve con su comunidad la realización de estas acciones				
e) Reporta los resultados de sus actividades de contraloría social mediante el llenado de cédulas de vigilancia, las cuales son entregadas al Supervisor Operativo				
f) Participa con DICONSA para establecer los términos y plazos para la adecuación y recuperación de capitales de trabajo conforme a la estacionalidad de la demanda de los productos o créditos otorgados				
g) Informa a la comunidad, cuando así se requiera, de los resultados de operación de la Tienda, del Programa, de los mecanismos para presentar quejas y denuncias, y de los acuerdos tomados en las reuniones del Consejo Comunitario de Abasto y les da seguimiento				

27. ¿En su opinión, es indispensable que exista un Comité de Abasto para la operación de la Tienda?

Marque una sola opción. Sí () No () No sabe ()

Explique su respuesta:

28. En su opinión el Comité de Abasto asociado a esta Tienda funciona en apego a las Reglas de Operación.

Marque una sola opción. Sí () No () No sabe ()

29. ¿El Comité de Abasto recibe parte del 5% de bonificación de la Tienda? Marque una sola opción.

 Sí () No () No sabe ()

30. ¿Con que frecuencia participa el CA en las auditorías realizadas a esta Tienda? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

31. ¿En su opinión son necesarias las asambleas informativas de auditoría? Marque una sola opción.

Sí () No () No sabe ()

Explique su respuesta:

CAPACITACIÓN OFRECIDA POR DICONSA

32. ¿DICONSA lo ha capacitado a usted en aspectos sobre como encargarse de la Tienda? Marque una sola opción. Sí () No () No sabe ()

33. La capacitación que da DICONSA tiene las siguientes características: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Características	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Incluye perspectiva de género y derechos humanos				
b) La capacitación incluye a los miembros del comité de abasto				
c) Se les capacita para desarrollar sus capacidades, y se mejore su función comercial, administrativa y de servicio comunitario				
d) Se les capacita para que apoyen y supervisen la operación de las tiendas DICONSA				
e) Se capacita a las organizaciones sociales y los productores locales para ser proveedor de DICONSA				

PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

34. ¿Qué acciones ha puesto en marcha la jefatura del almacén junto con el personal de supervisión operativa para el fomento de la participación comunitaria en su Tienda?

35. Cumplimiento de los objetivos del Programa en la Tienda: Conteste todos los incisos, marque una sola opción

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Sí	No	No sabe
a) DICONSA a través de sus puntos de venta ofrece las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad a los consumidores comunitarios.			
b) DICONSA permite con sus tiendas obtener márgenes competitivos de comercialización, generar ahorros y tener impacto social.			
c) En los puntos de venta, las marcas propias de DICONSA tienen precio y calidad competitivos con otros productos sucedáneos en el mercado.			
d) DICONSA contribuye a fortalecer el cumplimiento del derecho social a la alimentación de la población que habita en las localidades de alta o muy alta marginación.			

FODA de las Tiendas en las localidades urbanas y suburbanas

36. ¿En su opinión cuáles son las PRINCIPALES Debilidades y Fortalezas de la Tienda?

DEBILIDADES:

FORTALEZAS:

37. ¿En su opinión cuáles son las PRINCIPALES Amenazas y Oportunidades de la Tienda?

AMENAZAS:

OPORTUNIDADES:

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

Término de la entrevista: Horas _____ minutos _____

Instrumento de colecta de información de REPRESENTANTE DE COMITÉ DE ABASTO COMUNITARIO

HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA: Hora _____ Minutos _____

ENCUESTADOR: *Al iniciar la entrevista, leer o explicar el siguiente párrafo al entrevistado*

MUY BUEN DÍA. MI NOMBRE ES: _____

ESTOY AQUÍ REALIZANDO ESTA ENTREVISTA COMO PARTE DE UN TRABAJO QUE LLEVA A CABO LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO A SOLICITUD DE DICONSA-SEDESOL.

EL TRABAJO SE DENOMINA “EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTO RURAL (PAR) SOBRE SU MECÁNICA DE OPERACIÓN EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS ATENDIDAS CON TIENDA COMUNITARIA Y TIENDA MÓVIL DICONSA”.

DICHO ESTUDIO CONSISTE EN REALIZAR UNA ENCUESTA A NIVEL NACIONAL, EN LA QUE SE APLICARÁN CUESTIONARIOS A ENCARGADOS DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS, INTEGRANTES DE COMITÉS DE ABASTO Y OPERADORES DE TIENDAS MÓVILES. ASIMISMO, SE ENTREVISTARÁ A JEFES DE ALMACÉN Y SUPERVISORES.

LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE USTED PROPORCIONE ES MUY IMPORTANTE PARA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENDRÁN CON EL TRABAJO, DADA SU EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS QUE SERÁN DESARROLLADOS. ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL Y SE USARÁ POR LA UNIVERSIDAD CON EL FIN DE GENERAR RECOMENDACIONES QUE PERMITAN MEJORAR LA OPERACIÓN DEL PAR ASÍ COMO SU NORMATIVIDAD EN BENEFICIO DE LA INSTITUCIÓN Y DE LA SOCIEDAD EN GENERAL.

LA INFORMACIÓN QUE SE ESTÁ RECABANDO HACE REFERENCIA A LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA, ESPECÍFICAMENTE EN TIENDAS FIJAS Y MÓVILES QUE ATENDIERON A POBLACIONES CON MÁS DE 2,500 HABITANTES (ESTRATIFICACIÓN OFICIAL DE INEGI).

3. ¿Se debería eliminar alguno de los siguientes requisitos para abrir tiendas? : Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

	Si	No	No sabe
a) Que la localidad sea de alta o muy alta marginación			
b) Que la localidad tenga una población de entre 200 y 14,999 habitantes			
c) Que la localidad tenga problemas de abasto			
d) Que los solicitantes aporten el local			
e) Que la solicitud sea firmada por al menos quince jefes de familia			

En caso de que recomiende eliminar alguno(s) Explique su respuesta:

4. ¿Cuándo se abrió la Tienda se cumplieron los siguientes aspectos? Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

	Sí	No	No aplica
a) Los solicitantes son de origen indígena con idioma distinto al español, se les ayudó a llenar la solicitud			
b) Los solicitantes son personas con discapacidad, se les ayudó a llenar la solicitud			
c) Los solicitantes son personas migrantes, se les ayudó a llenar la solicitud			
d) Los solicitantes participaron con el personal de DICONSA para instalar la Tienda			
e) La Tienda fue abierta en un plazo máximo de 30 días naturales a partir de la fecha en que se autorizó			
f) Los solicitantes apoyaron en la realización de asambleas comunitarias para que DICONSA formalizara la apertura			
g) Los miembros de la comunidad participaron en la asamblea para formalizar la apertura			
h) Los solicitantes, coordinados por DICONSA, celebraron, en la fecha, lugar y hora acordados, la asamblea constitutiva para integrar el Comité de Abasto			
i) En la asamblea constitutiva se definió la forma de operación, el horario de servicio, se nombró a la persona encargada de la Tienda			
j) En la asamblea constitutiva se entregó el Capital de Trabajo			
k) Se informó a los solicitantes sobre los derechos y obligaciones que establecen las Reglas de Operación del Programa PAR			
l) La persona designada como encargada y un aval propuesto por ésta y aprobado por la asamblea comunitaria firmaron el pagaré amparando el Capital de Trabajo			

OPERACIÓN DE TIENDAS FIJAS EN LOCALIDADES Y ZONAS URBANAS

5. Con respecto al proceso de operación de las Tiendas, indique si se cumplen los siguientes aspectos: Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

Aspectos	Si	No	No sabe
a) El Capital de Trabajo asignado por DICONSA es suficiente para cubrir por lo menos 21 días de venta			
b) Los productos que se venden en la Tienda garantizan variedad y presentaciones pertinentes a las necesidades de los consumidores y corresponden con situaciones cambiantes de la demanda			
c) DICONSA realizó la transferencia de mercancías equivalentes al importe del Capital de Trabajo asignado con base en el inventario óptimo			
d) El encargado de la Tienda y los integrantes del Comité de Abasto asistieron a la capacitación presencial que les proporcionó DICONSA para la operación de la Tienda.			
e) La capacitación abordó contenidos en materia de igualdad de género y consideró la perspectiva de género en el acceso, permanencia y uso del tiempo diferenciado por sexo y demás aspectos necesarios para ejecutar el programa.			
f) La capacitación fue suficiente para que el encargado realice una buena administración de la Tienda			
g) La capacitación fue suficiente para que el Comité de Abasto cumpla con todas sus funciones			
h) La Tienda exhibe exclusivamente la imagen institucional de DICONSA.			
i) Cuando la Tienda exhibe otras marcas o imágenes institucionales cuenta con autorización expresa por escrito de DICONSA.			
j) Cuando la Tienda vende con Capital Comunitario productos distintos a los "DICONSA" cuenta con autorización			
k) El supervisor le surte productos no incluidos en las ROP para lo cual cuenta con autorización oficial de la Sucursal.			

6. **¿La distribución de productos DICONSA del Almacén a la Tienda permite abastecer oportunamente a los consumidores?** Marque una sola opción.

Si	No	No sabe
----	----	---------

7. **Los productos que vende la Tiendas tienen las siguientes características:** Conteste todos los incisos, marque una sola opción.

VENTA DE PRODUCTOS	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Responden a la demanda y necesidades sociales				
b) Se hacen a precios que satisfacen a los consumidores de la comunidad				
c) Se establecen mecanismos de promoción (OFERTAS) de precios				
d) Los precios se ajustan de acuerdo con las fluctuaciones del mercado				

DESVÍO DE RECURSOS

8. **¿La Tienda ha tenido problemas desvío de recursos?** Marque una sola opción.

Si	No	No sabe
----	----	---------

9. En caso de desvío de recursos ¿Cómo se han solucionado? Opción múltiple.

- a) El responsable de la Tienda regresó el dinero ()
- b) El dinero se regresó con apoyo de la comunidad ()
- c) El dinero se regresó con apoyo de las autoridades locales ()
- d) El dinero se regresó con apoyo del Comité de Abasto ()
- e) El dinero se regresó con apoyo del Consejo Comunitario de Abasto ()
- f) No sabe ()
- g) Otro ()

Anote: _____

10. Califique el esquema DICONSA para recuperar el capital de trabajo mal gestionado por las Tiendas
Marque una sola opción.

Excelente	Bueno	Malo	Muy malo	No sabe
-----------	-------	------	----------	---------

11. ¿Además de los procedimientos establecidos por DICONSA, ¿Se realizan acciones preventivas para evitar desvío de recursos o daño patrimonial? Marque una sola opción.

Si	No	No sabe
----	----	---------

12. ¿Con qué frecuencia participan los Comités de Abasto en la recuperación de faltantes? Marque una sola opción.

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

Si la respuesta fue casi nunca o nunca responda la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 14

13. En su opinión ¿cuáles son las causas principales de que los CA no participen en la recuperación de faltantes?

Respuesta abierta.

ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN TIENDAS EN LOCALIDADES Y ZONAS SUBURBANAS

14. ¿Cómo califica la participación de la comunidad en la administración de las tiendas DICONSA? Marque una sola opción.

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala	No sabe
-----------	-------	------	----------	---------

Explique su respuesta:

15. ¿Cuál es el principal problema y/o limitante de la participación de las comunidades en la administración de las Tiendas urbanas? Opción múltiple.

- a) Falta de recursos ()
- b) Falta de tiempo ()
- c) Desinterés ()
- d) Carencia de información ()
- e) Otro ()

Anote _____

16. ¿Cómo se puede mejorar la participación de las comunidades en la administración de las tiendas urbanas? Opción múltiple.

- a) Mejorar la difusión de la apertura de tiendas ()
- b) Mejorar la difusión de los beneficios que generan las tiendas ()
- c) Mejorar la aportación económica del Programa a la comunidad ()
- d) Establecer mayor comunicación con autoridades para la apertura de Tiendas ()
- e) Otorgar apoyos monetarios a los miembros del Comité de Abasto ()
- f) Reducir el número de miembros del comité para hacer más ágil y flexible su operación ()
- g) Otro: _____

17. ¿Es pertinente el requisito de la participación comunitaria en la gestión de las Tiendas en localidades y zonas urbanas? Marque una sola opción.

Sí	No	No sabe
----	----	---------

Explique su respuesta:

18. ¿Generalmente, las Tiendas son operadas por una persona que eligió la comunidad? Marque una sola opción.

Sí	No	No sabe
----	----	---------

Explique su respuesta:

19. El perfil de los responsables de Tiendas que han sido elegidos por la comunidad para administrar la Tienda es: Marque una sola opción.

Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo	No sabe
-----------	-------	------	----------	---------

20. ¿Resulta adecuado que la comunidad elija a las personas que van a operar las Tiendas? Marque una sola opción.

Sí	No	No sabe
----	----	---------

Explique su respuesta:

21. ¿En qué aspectos considera usted que se puede mejorar el perfil actual de los encargados de las Tiendas? Opción múltiple.

- a) Formación académica ()
- b) Edad ()
- c) Experiencia en comercio ()
- d) Salud personal ()
- e) Solvencia moral ()
- f) Solvencia económica ()
- g) Compromiso comunitario ()
- h) Otro _____ ()

COMITÉS DE ABASTO (CA)

22. Integración de los Comités de Abasto *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

	Si	No	No sabe
a) Están integrados por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal de Contraloría Social, así como sus suplentes			
b) Sus integrantes se eligen democráticamente por la comunidad			
c) Se eligen por un periodo no mayor de tres años			
d) Los integrantes pueden ser retirados de sus funciones en cualquier momento si así se determina en asamblea comunitaria			
e) Los integrantes perciben alguna compensación por sus actividades			
f) Participan en el diseño y planeación del desarrollo integral de su comunidad y el de su región			
g) Se vinculan con organizaciones de productores			

23. El Comité de Abasto cumplen satisfactoriamente con las siguientes funciones: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

Funciones:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Apoyan a la persona encargada de la Tienda en sus responsabilidades administrativas, operativas y financieras				
b) Participan conjuntamente con el Supervisor Operativo en las actividades de supervisión a la Tienda				
c) Promueven conjuntamente con el Supervisor Operativo, la celebración de cuando menos una asamblea comunitaria cada trimestre				
d) Realizan actividades de contraloría social y promueve con su comunidad la realización de estas acciones				

Funciones:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
e) Reportan los resultados de sus actividades de contraloría social mediante el llenado de cédulas de vigilancia, las cuales son entregadas al Supervisor Operativo				
f) Participan con DICONSA para establecer los términos y plazos para la adecuación y recuperación de capitales de trabajo conforme a la estacionalidad de la demanda de los productos o créditos otorgados				
g) Informan a la comunidad los resultados de operación de la Tiendas DICONSA				

24. ¿En su opinión, es indispensable que exista un Comité de Abasto para la operación de la Tienda?

Marque una sola opción.

Si	No	No sabe
----	----	---------

25. En su opinión el Comité de Abasto funciona en apego a las Reglas de Operación. *Marque una sola opción.*

Si	No	No sabe
----	----	---------

26. ¿El Comité de Abasto reciben parte del 5% de bonificación de la Tienda? *Marque una sola opción.*

Si	No	No sabe
----	----	---------

27. ¿Con que frecuencia participa el CA en las auditorías realizadas a la Tienda? *Marque una sola opción.*

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	------------	-------

Explique su respuesta:

28. ¿En su opinión son necesarias las asambleas informativas de auditoría? *Marque una sola opción.*

Si	No	No sabe
----	----	---------

Explique su Respuesta:

CONSEJOS COMUNITARIOS DE ABASTO (CCA)

29. El Consejo Comunitario de Abasto tiene las siguientes características: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

	Si	No	No sabe
a) Tiene mesa directiva vigente			
b) Está conformado por Presidente, Secretario y Tesorero, Vocal de Transporte y Vocal de Contraloría Social y con sus respectivos suplentes			
c) Fue elegido democráticamente de entre los miembros Presidentes de los Comités de Abasto del almacén			
d) Realiza las asambleas establecidas en la normativa			
e) A las asambleas asisten como invitados: personal de DICONSA, encargados de Tienda, personal comunitario, autoridades de la comunidad y otras personas invitadas por los Consejos			

30. El Consejo Comunitario de Abasto cumple con las siguientes funciones: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

	Si	No	No sabe
a) Vigilar los recursos, materiales e instalaciones con que opera el Almacén			
b) Evaluar la operación y eficiencia del surtimiento a Tiendas DICONSA			
c) Celebrar cuando menos una asamblea cada trimestre			
d) Promover en las comunidades la importancia de las actividades de contraloría social.			
e) Informar a DICONSA sobre los problemas que se detecten, vigilando que se solucionen			
f) Promover la participación organizada de las comunidades, de productores locales y organizaciones sociales, para el cumplimiento de los objetivos del Programa y de las acciones institucionales que sean para beneficio de la comunidad.			
g) Impulsar la vinculación entre los CCA, los productores locales y las organizaciones sociales, en apoyo al mejor conocimiento de las condiciones de oferta y demanda de sus productos.			
h) Participar con DICONSA en la determinación de que una Tienda ya no es necesaria socialmente o es inviable económicamente.			
i) Participar en asambleas informativas de difusión			
j) Participar en asambleas constitutivas			
k) Participar en asambleas informativas de auditoría			

CAPACITACIÓN OFRECIDA POR DICONSA

31. ¿DICONSA capacita a los integrantes del Comité de Abasto? *Marque una sola opción.*

Si	No	No sabe
----	----	---------

32. La capacitación que ofrece DICONSA tiene las siguientes características: *Conteste todos los incisos, marque una sola opción.*

Características	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
a) Incluye perspectiva de género y derechos humanos				
b) Se les capacita para desarrollar sus capacidades, y se				

mejore su función comercial, administrativa y de servicio comunitario				
c) Se les capacita para que apoyen y supervisen la operación de las tiendas DICONSA				
d) Se capacita a las organizaciones sociales y los productores locales para ser proveedor de DICONSA				

33. Califique la capacitación ofrecida por DICONSA a los integrantes de los Consejos Comunitarios de Abasto. Marque una sola opción.

Muy buena	Buena	Mala	Muy mala	No sabe
-----------	-------	------	----------	---------

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

Hora de conclusión _____

Duración de la entrevista: Horas _____ minutos _____

Evaluación de Procesos del Programa de Abasto Rural sobre su mecánica de operación en localidades y zonas Urbanas atendidas con Tienda Comunitaria y Tienda Móvil Diconsa

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Almacén:

Nombre _____

Clave _____

Localidad _____

Fecha: _____ / _____ / _____

día/mes/año

INFORMACIÓN A VERIFICAR EN EL ALMACÉN

1. EXPEDIENTES

1.1. EXPEDIENTE DEL ALMACÉN		
	Existe	No existe
a. Poligonales actualizadas del Almacén y Tiendas		
b. Rutas de Surtimiento actualizadas		
c. Programa Anual de Inversión, Aperturas y Recapitalizaciones		
d. Plan de Desarrollo Integral del Almacén		
e. Programas Anuales de Trabajo por áreas de responsabilidad: Supervisión		
f. Convenios celebrados con el Consejo Comunitario de Abasto		

- a) Fecha de actualización de las rutas de surtimiento _____
- b) Verificar cuántas aperturas están consideradas para el 2018 _____
- c) Anotar cuántas recapitalizaciones están consideradas en 2018

- d) Identificar los objetivos y metas que considera el Plan Desarrollo integral del Almacén

- e) Verificar nivel de cumplimiento de Programa Anual de Trabajo 2017 (programado vs cumplido:
apertura de Tiendas, auditorías, asambleas)

(solicitar y anexar copia del programa)
- f) Enuncie los Convenios vigentes que tiene signados el Almacén con el Consejo Comunitario de
Abasto:
 - 1. _____
 - 2. _____
 - 3. _____
 - 4. _____

INFORMACIÓN DE TIENDAS FIJAS DICONSA 1 Y 2 (MUESTRA)

1.2. EXPEDIENTE ESTÁTICO DE TIENDA FIJA	TIENDA 1		TIENDA 2	
Clave/Formato	Existe	No existe	Existe	No existe
FO-OP05-01/Oficio de Respuesta de Apertura de Tienda				
FO-OP05-04/ Estudio socioeconómico				
FO-OP05-06/Oficio de Autorización para la apertura de Tienda				
FO-OP05-07/Acta de Asamblea Informativa				
FO-OP05-08/Acta de Asamblea Constitutiva				
FO-OP05-09/Identificación y cuantificación del Inventario Optimo				
FO-OP05-19/Constancia de capacitación				
FO-OP05-13/Resguardo de activos, mobiliario y equipo				
FO-OP05-10/Nota de salida por transferencia enviada a Tienda por Capital de trabajo				
FO-OP05-11/Acta de entrega de capital de trabajo				
FO-OP05-14/Políticas de Operación de la Tienda				
FO-OP05-12/Pagaré				
FO-OP05-30/Transferencia recibida de Capital de Trabajo				

- a) Verificar fechas de solicitud y apertura y anotar los días de respuesta _____
- b) El expediente está digitalizado Sí _____ No _____
- c) Verificar la conformación completa del Comité de Abasto en Asamblea Constitutiva

d) Verificar la distribución aprobada en la Asamblea Constitutiva de la bonificación del 5%

e) Anotar los temas abordados en los procesos de capacitación y quien los recibió

1.3. EXPEDIENTE DINÁMICO DE TIENDA FIJA	TIENDA 1	TIENDA 2
---	----------	----------

Clave/Formato	Existe	No existe	Existe	No existe
FO-OP05-46/Factura de Venta				
FO-OP05-47/Recibos de Ingreso Fichas de depósito				
FO-OP05-39/Nota de Devolución sobre Venta				
FO-OP05-39BIS/Nota de Devolución sobre Venta (manual)				
FO-OP05-29 /Codificación de existencias				
<i>Controles administrativos:</i>				
FO-OP05-43/ Registro diario de ventas Control de saldos de facturación				
FO-OP05-25/ Control de capital comunitario				
FO-OP05-27 Control de Capital de Trabajo				
FO-OP05-21/Auditoria de Tienda por comprobación de Capital de Trabajo				
FO-OP05-18/Acta de asamblea comunitaria				

Verifique que el expediente dinámico esté actualizado hasta fechas recientes del día de la entrevista (máximo una semana antes).

Comentarios sobre los expedientes:

2. ALMACENES VERIFICACIÓN DE SISTEMAS:

- a) El SIAT (Sistema Integral de Apertura de Tiendas) está en operación _____ y actualizado _____.
- b) El SICS (Sistema Integral de Contraloría Social) está en operación y actualizado:

- c) Operan sin contratiempo los demás sistemas informáticos para la operación del almacén:

3. INFORMACIÓN SOBRE TIENDA MÓVIL A VERIFICAR EN ALMACÉN

- a) Funciona de forma adecuada la terminal portátil (Handheld): Sí () NO ()

- b) Verificar existencia del Programa de visitas, que contenga la fecha, hora de llegada y salida, la localidad, sello y firma del responsable. SÍ () NO ()
- c) Verificar existencia de la bitácora de operación que contenga las localidades destino, hora, kilómetros, la firma del operador y la autorización del jefe de almacén SÍ () NO ()
- d) Verificar existencia del oficio de Comisión Comunitario con su información respectiva y las firmas de Solicitante, Jefe de Almacén y del profesionista especializado de administración SÍ () NO ()
- e) Verificar que el Operador cuente con la Bitácora, en este instrumento registran de manera breve las actividades realizadas en las localidades visitadas, deben de contener la fecha, hora de entrada y salida, sellos de oficiales de alguna autoridad de la localidad y las firmas correspondientes (operador y autoridad). SÍ () NO ()
- f) Verificar colocación de lista de precios y correspondencia (canasta básica) con los precios vigentes autorizados DICONSA SÍ () NO ()

4. INFORMACIÓN A VERIFICAR EN TIENDAS FIJAS 1 y 2 (MUESTRA)

- a) Está en funcionamiento en los horarios autorizados: SÍ () NO ()
- b) Exhibe su número de Tienda y horario: SÍ () NO ()
- c) Se exhibe la imagen institucional DICONSA: SÍ () NO ()
- d) Se exhibe lista de precios de los productos: SÍ () NO ()
- g) Corresponden los precios de la canasta básica con la lista de precios oficial: SÍ () NO ()
- h) Cada producto tiene el precio a la vista: SÍ () NO ()
- i) La Tienda está en una ubicación adecuada (ROP): SÍ () NO ()

Comentarios generales:
