



H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE TLALNEPANTLA DE BAZ
2022- 2024



PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2023

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Secretaría Técnica
Departamento de Información, Planeación, Programación y
Evaluación

Nuevo Gobierno, Nuevas Ideas



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Contenido

1. Glosario de términos	2
2. Presentación	7
3. Antecedentes	8
4. Objetivos de la evaluación	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivos particulares	11
5. Alcances de la evaluación.....	12
6. Esquema de la Evaluación	13
6.1 Contenido general	15
7. Condiciones generales del servicio	16
8. Perfil de la instancia evaluadora.....	17
9. Plazos y condiciones.....	18
10. Responsabilidades y compromisos	20
11. Lugar de entrega del servicio y punto de reunión.....	22
12. Mecanismos de administración, verificación y aceptación del servicio.....	23
13. Anexos.....	24



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

1. Glosario de términos

Acrónimos

CONEVAL: Al Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social.

FODA: Al análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

PAE: Programa Anual de Evaluación.

SMDIF: Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia.

Se entenderá por:

Adecuado	Criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir. Un indicador no debe ser, ni tan directo, ni tan abstracto, que convierta en una tarea complicada y problemática la estimación del desempeño.
Amenazas	Son situaciones o factores externos (contextuales), que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de este.
Áreas de oportunidad	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
Aspectos Susceptibles de Mejora	Son los hallazgos o desviaciones identificados durante el proceso de una evaluación, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas, con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador, a fin de contribuir a la mejora de los Programas Presupuestarios.
Buenas prácticas	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
Calidad	Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa, respecto a normas o referencias externas.
Componentes	Bienes y servicios públicos que, produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
Consolidación	En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

	perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que este opere de manera adecuada.
Cuellos de Botella	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa, para alcanzar sus objetivos.
Debilidades	Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de este.
Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados, se obtienen propuestas de atención.
Economía	Criterio para la elección de indicadores, que mide la capacidad del programa que lo ejecuta, para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.
Eficacia	Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
Eficiencia	Dimensión de indicadores que mide, qué tan bien, se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
Evaluación	Es el proceso, que tiene como finalidad, determinar el grado de eficacia, eficiencia, calidad, resultados e impacto con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas, de conformidad con lo señalado en el artículo 10 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
Evaluación de procesos	Estudio de carácter cualitativo que, a través, de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa presupuestario. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación, con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.
Fortalezas	Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.
Hallazgo	Evidencias obtenidas, tanto en el análisis de gabinete, como en el trabajo de campo, que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Indicador Claro	Criterio para la elección de indicadores basado en la precisión y claridad. El indicador debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.
Indicador Relevante	Criterio para la elección con base en que el indicador provee información sobre la esencia del objetivo que quiere medir; debe estar definido sobre lo importante, con sentido práctico.
Indicadores de Servicios y Gestión	Herramienta cuantitativa, que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.
Indicadores de Resultados	Herramienta cuantitativa, que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población, derivados de la implementación de una intervención pública.
Instancia evaluadora	Al proveedor adjudicado, que brindará el servicio especializado de evaluación, el cual para su contratación deberá cumplir con los requisitos establecidos en el apartado 8 Perfil de la Instancia Evaluadora.
Instrumentos de recolección de información	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	A la herramienta de planeación estratégica, que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos de un programa y su alineación con aquellos de la planeación estatal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados.
Monitoreo	Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.
Operadores	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
Oportunidad	Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de este.
Plan de Desarrollo Municipal (PDM)	Al documento rector de planeación aplicable para la administración 2022 – 2024 del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, el cual contiene las políticas públicas, los propósitos, las estrategias y las líneas de acción a cumplir durante ese periodo, a través, de los diversos programas.
Población atendida	Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Población objetivo	Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Población potencial	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (salidas: bienes o servicios). El proceso es un fragmento bien definido, cuya funcionalidad es parte de un macroproceso. Se recomienda que el tamaño del proceso esté determinado por lo que pueda ser controlado o gestionado por el dueño del proceso.
Programa presupuestario	Al conjunto de acciones sistematizadas, dirigidas a resolver un problema, vinculado a la población que operan los sujetos evaluados, identificando los bienes y servicios mediante los cuales logra su objetivo, así como a sus beneficiarios; Los programas presupuestarios se individualizarán en la estructura programática presupuestal.
Proyecto	Conjunto de actividades afines y complementarias, que se derivan de un programa y que tiene como características, un responsable, un período de ejecución, costo estimado y resultado esperado. Resuelve un problema o necesidad de la población.
Recomendaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.
Reingeniería de Procesos	Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.
Subproceso	Fragmento específico o bien definido, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande, y que incide en el logro de los resultados esperados.
Sujeto Evaluado	A las dependencias y unidades administrativas, que ejecuten Programas presupuestarios objeto de evaluación.
Trabajo de campo	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.
Trabajo de gabinete	Al conjunto de actividades para el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

pública, incluyendo la información que proporcione el sujeto evaluado responsable de los programas sujetos a evaluación.

UIPPE

Al Departamento Información, Planeación, Programación y Evaluación, dependiente de la Secretaría Técnica del SMDIF; encargada de desarrollar las funciones de generación de información, planeación, programación y evaluación, referenciadas en los artículos 20 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios; y 20 del Reglamento de dicha Ley.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

2. Presentación

Los presentes Términos de Referencia, se estructuraron de acuerdo al “Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2023 del Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia de Tlalnepantla de Baz”, publicado el 30 de abril del presente año en el sitio web oficial del Organismo, mismo que se encuentra disponible en la siguiente liga de acceso:

<http://repositorio.tlalnepantla.gob.mx/files/pdf/repositorio/4884PAEDIF.pdf>

La Evaluación de Procesos se realizará al Programa presupuestario *02020201 Desarrollo Comunitario*, así como a sus respectivos proyectos: *0202020101 Promoción a la participación comunitaria* y *020202010102 Apoyo a la comunidad*, ejecutados por el la Coordinación de Procuración de Fondos y el Departamento de Asistencia Social del Sistema Municipal DIF.

Este documento contiene los elementos estandarizados mínimos y específicos, que deberá contener el informe final de Evaluación que, deberá presentar la instancia evaluadora; es importante señalar que su integración, se realizó, con base en los términos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y, en observancia a los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

3. Antecedentes

El artículo 3, fracciones I y II de la Ley que crea los Organismos Públicos Descentralizados de Asistencia Social, de Carácter Municipal, denominados "Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia", dispone que uno de los principales objetivos de estas instituciones locales, es garantizar las condiciones mínimas de bienestar social para mejorar las condiciones de vida de la población en situación de vulnerabilidad o carencia social.

En el Estado de México, de manera local, los Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia, brindan atención permanente a la población marginada de cada municipio, a través, de servicios integrales de asistencia social.

De acuerdo con el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2023, el Programa presupuestario 02020201 Desarrollo Comunitario, *“Incluye proyectos cuyas acciones de coordinación para la concurrencia de los recursos en los programas de desarrollo social se orientan a la mejora de los distintos ámbitos de los municipios y los grupos sociales que en ellos habitan, en especial a los de mayor vulnerabilidad, y que tengan como propósito asegurar la reducción de la pobreza”.*

Los proyectos que comprende este Pp, son 020202010101 Promoción a la participación comunitaria y 020202010102 Apoyo a la comunidad; el primero, según el Manual antes referido, tiene como finalidad, *generar estrategias de desarrollo comunitario para impulsar procesos de organización y participación social que, de manera coordinada, promuevan mejores condiciones de vida de los grupos ubicados en localidades de alta y muy alta marginación.* El segundo proyecto se enfoca en implementar, *actividades que permiten otorgar apoyos, la adquisición y suministro de bienes materiales y de servicios, la realización de acciones y obras sociales promovidas en las comunidades.*

Las acciones en materia de asistencia social son ejecutadas por la Coordinación de Procuración de Fondos y Asistencia Social adscrita a la Presidencia del Sistema Municipal DIF, quien tiene a su cargo el Departamento de Procuración de Fondos y el Departamento de Asistencia Social.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

El Departamento de Procuración de Fondos tiene como objetivo, contribuir en la ejecución y seguimiento de los procedimientos que permitan llevar a cabo la recaudación de fondos financieros y/o donativos en especie, por parte de instituciones y/o personas físicas.

Por otro lado, el Departamento de Asistencia Social, tiene como finalidad, brindar asistencia a la población en condiciones de vulnerabilidad del municipio, mediante la entrega de apoyos sociales o funcionales que subsanen las carencias sociales que impiden su desarrollo personal, familiar o social.

En ese sentido, el Pp mediante los proyectos a evaluar, produce como bien directo para la población, la entrega de apoyos sociales, provenientes de la gestión de donaciones económicas y en especie con empresas socialmente responsables, instituciones públicas, organizaciones civiles y personas físicas que, de manera posterior, facilitan el otorgamiento de apoyos a personas o grupos vulnerables como, por ejemplo:

- » Cobijas;
- » Medicamentos;
- » Despensas;
- » Ropa;
- » Zapatos; y
- » Artículos de higiene.

Asimismo, para mejorar las condiciones de vida y promover la autosuficiencia de personas adultas y personas con discapacidad, se realizan entregas de apoyos funcionales que son recibidos vía donación, o bien, que de acuerdo a la petición de la ciudadanía y a la disponibilidad presupuestal del Organismo, son adquiridos a cargo del presupuesto del SMDIF, destacando los siguientes apoyos:

- » Sillas de ruedas infantiles y para adulto;
- » Silla de ruedas para parálisis cerebral Infantil y adulto;
- » Bastones blancos para personas con ceguera;
- » Bastones ortopédicos sencillos y de cuatro puntos;
- » Muletas; y
- » Andaderas.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Por tal razón, se consideró incluir en el Programa Anual de Evaluación 2023 al Programa presupuestario Desarrollo Comunitario, con la finalidad de que se realice una valoración, para determinar si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión pública, en materia de asistencia social y atención a grupos vulnerables.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

4. Objetivos de la evaluación

4.1 Objetivo general

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa presupuestario 02020201 Desarrollo comunitario, con la finalidad de valorar si dicha gestión, cumple con lo necesario, para el logro de las metas y objetivo del Programa, de manera eficaz y eficiente. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras en cuanto a su funcionamiento, gestión y organización.

4.2 Objetivos particulares

- » Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos y subprocesos.
- » Valorar si la articulación y ejecución de los procesos y subprocesos que, integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles, son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de los objetivos.
- » Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- » Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.
- » Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada, de acuerdo con sus objetivos.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

5. Alcances de la evaluación

Contar con un análisis puntual de los procesos que, el Programa presupuestario 02020201 Desarrollo Comunitario, lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y subprocesos y, a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Con los resultados de la evaluación, se pretende determinar de manera clara, sencilla y concreta, los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), que supondrán áreas de oportunidad para mejorar la capacidad institucional, operativa y de gestión del Pp a evaluar.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

6. Esquema de la Evaluación

La Evaluación de Procesos, se realizará a partir de técnicas de investigación cualitativa, como el análisis documental, la observación directa, estudios de caso específicos, entrevistas semiestructuradas, entre otras técnicas que la instancia evaluadora considere pertinentes, para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo, tales como la aplicación de cuestionarios por medios electrónicos o a distancia al personal operativo que ejecuta el Pp.

La instancia evaluadora realizará una valoración sintética de la información, contenida en documentos y normatividad pública, registros administrativos, expedientes, resguardo documental, bases de datos, así como oficios y circulares proporcionados por el sujeto evaluado, el Departamento de la UIPPE u otras unidades administrativas que resguarden y/o generen información relevante.

Se realizarán visitas de campo, entrevistas o reuniones de trabajo, las cuales serán convenidas en un primer momento con la UIPPE y notificadas al sujeto evaluado.

La cantidad de visitas, entrevistas o reuniones que la instancia evaluadora determine prudente realizar, para el cumplimiento de su cometido, dependerá de la calidad, disponibilidad y accesibilidad a la información proporcionada. El esquema de implementación de la entrevista y el análisis de la información documental se podrá realizar en formato libre.

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, se debe organizar, revisar y analizar la información disponible en la oficina y archivos, físicos y electrónicos del sujeto evaluado, a efecto de llevar a cabo la evaluación de manera objetiva, completa y precisa.

Las fuentes de información, enunciadas en párrafos anteriores, son de carácter enunciativo mas no limitativo; por lo que, el análisis valorativo, también comprenderá información pública de oficio, que se encuentre a disposición de la ciudadanía, en las plataformas de transparencia y acceso a la información pública correspondientes.

La metodología y los instrumentos definidos, así como el análisis de gabinete y el trabajo de campo, deberán generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

forma en que se ejecutan los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación del Pp, así como su contexto institucional y organizacional.

- » La normativa aplicable al Pp: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios y contratos, entre otros;
- » Diagnóstico y estudios del problema o necesidad que el Pp atiende;
- » Diagnóstico del Pp y estudios del marco contextual en el que opera;
- » Sistemas de información automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos identificados del Pp;
- » Evaluaciones realizadas previamente al Pp;
- » Documentos de trabajo institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuente el Pp;
- » Informes de auditorías de desempeño o similares realizadas al Pp por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

6.1 Contenido general

La evaluación de procesos sigue estrategias analíticas de estudio de caso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso, servirá para identificar de manera general la operación del Programa presupuestario, así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los casos observados. También deberán utilizarse como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones.

El informe final de evaluación deberá contener la siguiente estructura:

1. Índice;
2. Introducción;
3. Descripción del Programa;
4. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos;
5. Diseño metodológico y estrategia de análisis de gabinete y del trabajo de campo;
6. Descripción y análisis de los procesos y subprocesos del Programa presupuestario;
7. Hallazgos y resultados;
8. Recomendaciones y conclusiones; y
9. Anexos.

La descripción de lo que debe contener cada uno de los apartados enunciados se presenta en el **Anexo A “Criterios Técnicos de la Evaluación”**.

Los periodos de entrega de los informes que componen cada entregable, se establecen en el punto **9 Plazos y condiciones**.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

7. Condiciones generales del servicio

Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia, la instancia evaluadora podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación, debiendo cumplir como mínimo con los puntos solicitados en el apartado **6.1 Contenido general**, sin costo alguno adicional para el área requirente.

La totalidad de la información generada, para la realización de este proyecto, es propiedad del Sistema Municipal DIF, por lo que la instancia evaluadora no tiene derecho alguno para su diseminación, publicación o utilización fuera del evento de la evaluación.

La instancia evaluadora será responsable por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente, durante la vigencia del contrato.

En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación de la instancia evaluadora realizar los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique un costo adicional para el área requirente. De lo contrario se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato suscrito.

El Departamento de la UIPPE, será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia y del contrato.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

8. Perfil de la Instancia Evaluadora

El perfil profesional de la instancia evaluadora, debe contar con experiencia en la realización de evaluaciones específicas de desempeño y/o en las líneas de investigación, relacionadas con el tema del programa presupuestario y proyecto a evaluar.

Descripción del perfil

Escolaridad	Experiencia o área de conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> » Licenciatura en Administración Pública, Contaduría Pública, Derecho, Economía o áreas afines al objeto de evaluación. » Especialidad y/o posgrado en administración pública o cualquier ciencia o disciplina social afín a gestión y gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> » Experiencia profesional y/o de asesoría en el ámbito de la Administración Pública Federal, Estatal y/o Municipal. » Experiencia académica, de investigación y publicación en los campos del conocimiento de la administración pública, finanzas públicas, planeación estratégica y políticas gubernamentales. » Experiencia en liderazgo y dirección de equipos de trabajo multidisciplinarios.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

9. Plazos y condiciones

El listado de productos que entregará la instancia evaluadora a la UIPPE, se define a continuación:

Entregables

Producto	Periodo de entrega
<p>Informe preliminar de evaluación que mínimamente deberá contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice; 2. Introducción; 3. Descripción del Programa; 4. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos; y 5. Diseño metodológico y estrategia de análisis de gabinete y del trabajo de campo. 	<p>Del 2 al 13 de octubre de 2023.</p>
<p>Informe final de evaluación</p> <p>Versión íntegra del documento, conforme a lo solicitado en el apartado 6.1</p> <p>Contenido general.</p>	<p>Del 3 al 15 de noviembre de 2023.</p>

En este sentido, se considera pertinente que, dentro del plan de trabajo, se establezca como mínimo dos reuniones de trabajo, coordinadas por el Departamento de la UIPPE conforme a lo siguiente:

1. Reunión inicial, en la que se den a conocer los objetivos, los procesos y el instrumento de evaluación. Asimismo, deberán ser planteadas y discutidas las necesidades e inquietudes sobre la evidencia documental a emplear.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

2. Reunión intermedia, posterior a la entrega del informe preliminar de evaluación y previa a la entrega del informe final, para atender observaciones y acordar adecuaciones al documento, así como para verificar que el entregable cumple con las especificaciones requeridas.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

10. Responsabilidades y compromisos

La instancia evaluadora, es la responsable de asumir los costos y gastos respecto a las instalaciones físicas, equipos de cómputo y de oficina, alquiler de servicios y transporte, y cualquier otro insumo que se requieran para realizar la evaluación. Asimismo, la instancia evaluadora es responsable del pago de servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y demás actividades requeridas para tales efectos.

Es importante señalar que, toda la información que se entregue a la instancia evaluadora será de carácter confidencial. Por lo tanto, deberá observar lo señalado en la carta compromiso suscrita durante el proceso de contratación, a fin de dar cumplimiento a la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de México y Municipios.

El Departamento de la UIPPE, proporcionará a la instancia evaluadora la asistencia técnica y la evidencia documental en materia programática-presupuestal, que sea competencia de dicha Unidad y de la Dirección de Administración y Finanzas del SMDIF.

La unidad administrativa del SMDIF que funge como Sujeto Evaluado, deberá facilitar la información y evidencia documental que la instancia evaluadora requiera para el desarrollo de la evaluación.

Asimismo, es responsabilidad del Sujeto Evaluado, apegarse a los plazos establecidos para la revisión y autorización de los productos entregables, y considerar la disponibilidad de tiempo para su asistencia y participación a las sesiones de trabajo requeridas por la instancia evaluadora.

En caso de que exista negativa u omisión, por parte del Sujeto Evaluado, para participar en la evaluación, el Departamento de la UIPPE, deberá notificarlo por escrito al Órgano Interno de Control del Organismo.

Para la revisión de los productos entregables, el sujeto evaluado entregará al Departamento de la UIPPE sus observaciones y recomendaciones, en un plazo no mayor a 5 días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos, a su vez el Departamento de la UIPPE le



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

proporcionará de manera conjunta a la instancia evaluadora las observaciones al informe preliminar de evaluación.

La instancia evaluadora, contará con 10 días hábiles, después de la emisión de las observaciones y recomendaciones, para hacer las correcciones a los productos entregables.

El proceso de revisión y corrección final, así como de la aprobación de los productos entregables será máximo de 10 días hábiles después de la entrega de los mismos y de conformidad con el procedimiento en mención. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser menor, lo cual dependerá de la fecha en la que se emitan los oficios de observaciones y recomendaciones, para hacer las correcciones a los productos entregables. El plazo podrá ser superior sólo si alguno de los sujetos evaluados lo solicita y el Departamento de la UIPPE lo autoriza.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes correspondientes deberán de ser integrados en los plazos establecidos en los presentes Términos de Referencia. Será responsabilidad de la instancia evaluadora recoger los oficios en mención, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones y entregar los productos con sus correspondientes copias. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión del oficio expedido por parte del sujeto evaluado.

La instancia evaluadora, debe considerar las observaciones del sujeto evaluado, para la elaboración del informe final de evaluación. En caso de que la instancia evaluadora no considere pertinente incluir los comentarios recibidos, deberá justificar dicha decisión.

Una vez concluido este procedimiento, si el Sujeto Evaluado o el Departamento de la UIPPE consideran que el producto no fue entregado a su entera satisfacción, se procederá a aplicar las cláusulas correspondientes al contrato que se refieren al no cumplimiento de las características de los productos entregables.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

11. Lugar de entrega del servicio y punto de reunión

La recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como la entrega de los productos del proyecto, será en las oficinas del DIF Central ubicadas en Avenida Convento de Santa Mónica, esquina Convento de San Fernando, C.P. 54000, Colonia Fraccionamiento Jardines de Santa Mónica, Tlalnepantla de Baz, Estado de México.

Respecto a las reuniones de trabajo, estas se celebrarán en el domicilio antes citado, previo acuerdo mediante correo electrónico, de la instancia evaluadora y el Departamento UIPPE, a fin de que esta última se coordine con el sujeto evaluado para establecer el día y la hora de realización de las mismas.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

12. Mecanismos de administración, verificación y aceptación del servicio

La instancia evaluadora deberá entregar cada producto de acuerdo con los plazos y condiciones de entrega, establecidos en los presentes Términos de Referencia; dichos entregables deberán ser validados por el sujeto evaluado y por el Departamento de la UIPPE, de acuerdo a la normatividad aplicable.

Al concluir el contrato o convenio, el Departamento de la UIPPE, elaborará un oficio informando a la Dirección de Administración y Finanzas y al Departamento de Recursos Materiales, sobre el cumplimiento total de las obligaciones contractuales en donde se dejará constancia de la recepción del servicio requerido a entera satisfacción por parte del área requirente; ello, de conformidad con lo establecido en el capítulo octavo de la Ley de Contratación Pública del Estado de México y Municipios y los presentes Términos de Referencia.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

13. Anexos

Anexo A “Criterios Técnicos de la Evaluación”

El informe preliminar de evaluación, que se considerará el primer entregable, deberá contener el desarrollo de los siguientes puntos:

1. Índice;
2. Introducción;
3. Descripción del Programa;
4. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos; y
5. Diseño metodológico y estrategia de análisis de gabinete y del trabajo de campo.

El informe final de evaluación, considerado el segundo entregable, deberá contener el desarrollo de los siguientes puntos:

6. Descripción y análisis de los procesos y subprocesos del Programa presupuestario.
7. Hallazgos y resultados;
8. Recomendaciones y conclusiones; y
9. Anexos.

Además de lo anterior, el informe final deberá contener un resumen ejecutivo, con un breve análisis de los aspectos más importantes de la evaluación, resultado de los principales hallazgos y conclusiones.

Cuando se realice la entrega del informe final de evaluación, la instancia evaluadora deberá preparar una exposición ejecutiva, para presentar los principales resultados de la evaluación.

Los entregables, deberán entregarse de manera digital, en un archivo electrónico en formato Word, el tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.

A continuación, se detalla por apartado los criterios que deberá observar la instancia evaluadora para el desarrollo de los entregables:



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

» **Descripción del Programa**

La instancia evaluadora deberá presentar una descripción detallada del Programa, que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico, en el que se dé cuenta de:

- 1) La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.);
- 2) El contexto y las condiciones en las que opera;
- 3) Los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos.

» **Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos**

La instancia evaluadora deberá presentar un diagnóstico general de los procesos y subprocesos del Pp, en el que se dé cuenta de la problemática o necesidad que atiende, o de la función de gobierno que desarrolla, así como del contexto y las condiciones en las que opera el Pp. En este diagnóstico inicial se deben identificar los procesos y subprocesos que integran la operación o gestión del Pp a partir de la normativa vigente y de las entrevistas a personas funcionarias que operan el Pp.

A partir de este diagnóstico inicial, la instancia evaluadora presentará para su validación a la Secretaría Técnica, una propuesta de los alcances y logística de la Evaluación de Procesos del Pp. Asimismo, el diagnóstico inicial debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico seleccionado para su desarrollo.

Dicho diagnóstico se presentará en el Anexo I “Ficha técnica de identificación del Pp”

» **Diseño metodológico y estrategia de análisis de gabinete y trabajo de campo**

La instancia evaluadora deberá desarrollar una propuesta de estrategia y plan de trabajo de campo a seguir para realizar la evaluación; asimismo, deberá incluir un cronograma detallado de actividades, en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

En este apartado se deberá describir a detalle el proceso general del Programa presupuestario, con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo de campo.

Análisis de gabinete

El desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis requiere de trabajo de gabinete que incluye acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa.

El análisis de gabinete proveerá la información para mapear el proceso general de implementación del Programa y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Esto permitirá determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos en una etapa posterior.

La selección de las fuentes de información para la evaluación, deberá considerar la normatividad asociada a la implementación del Programa y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del Programa; así como fuentes de información externa que se consideren pertinentes para la evaluación.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

- » La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- » Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- » Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- » Plan de trabajo interno de los programas y proyectos a evaluar.
- » Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- » Sistemas de información.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

- » Evaluaciones del programa.
- » Documentos de trabajo, institucionales e informes.
- » Manuales y documentos normativos de carácter interno en materia de transparencia, procesos y mejora regulatoria.
- » Reglas de operación o lineamientos del programa.
- » Documentos asociados a la ejecución del programa.
- » Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.
- » Documentos financieros sobre el presupuesto autorizado y ejercido por el Programa en el ejercicio fiscal a evaluar.

Trabajo de campo

La estrategia de trabajo de campo diseñada por la instancia evaluadora deberá ser entregada a la Secretaría Técnica, para que, en conjunto con el sujeto evaluado, la validen antes de ser implementada. La estrategia deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

- » Justificación de las técnicas de investigación a utilizar;
- » Muestra y los criterios utilizados para su selección;
- » Listado de los actores a entrevistar;
- » Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán, y
- » Cronograma con las actividades a desarrollar.

Para la agenda de trabajo de campo, se deberá tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Asimismo, los instrumentos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos, deben entregarse para aprobación del área requirente. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse como anexos al informe final de evaluación.

Para el levantamiento de información en campo, es necesario solicitar el consentimiento informado de los actores que participarán como informantes en la evaluación, ya sea que se trate de entrevistas semi-estructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

La estrategia de levantamiento de información se realizará mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, y grupos focales. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Pp, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del Pp y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas, se complementará con la observación directa de procesos que permita la revisión in situ de la implementación del Pp, en cada uno de los niveles de ejecución.

La instancia evaluadora deberá diseñar los instrumentos que utilizará para el levantamiento de información durante el trabajo de campo, considerando como guía el “Modelo general de procesos”.

La instancia evaluadora deberá entregar una bitácora de trabajo de campo que destaque de forma sintética, entre otros puntos, las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó y que podrían afectar los resultados de la Evaluación de Procesos del Pp.

Asimismo, deberá entregar las bases de datos generadas a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección y recopilación de información en el trabajo de campo. Las bases de datos deberán entregarse en formatos compatibles con Excel, debiendo mantener la confidencialidad de los entrevistados, pero sin alterar la información proporcionada por estos. En las bases de datos debe estar sistematizada toda la información recabada a partir de la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información y deberá sustentar el análisis, las valoraciones, los hallazgos y las conclusiones de la evaluación.

» **Descripción y análisis de los procesos y subprocesos**

En este entregable, la instancia evaluadora debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso y subproceso, en caso de que corresponda, que se lleva a cabo en el Programa presupuestario, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo, como en gabinete, es decir considerar

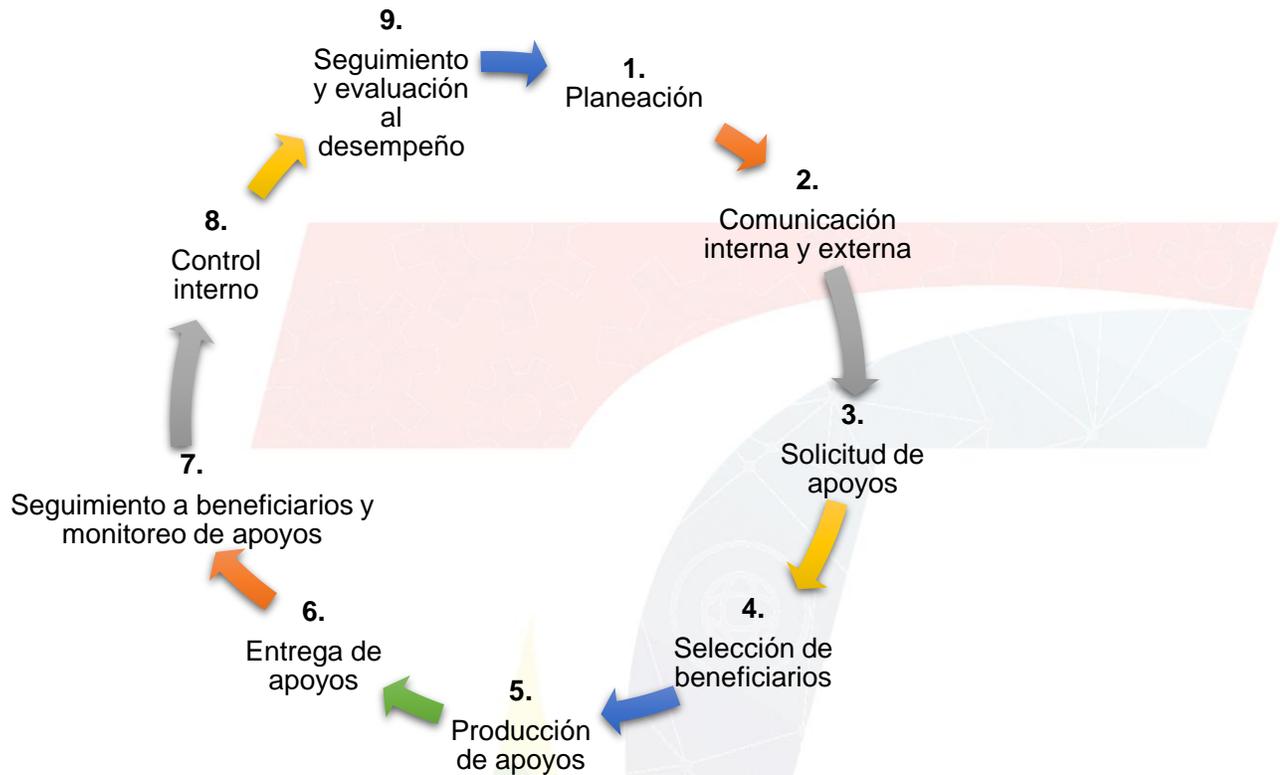


“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos y subprocesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre estos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas.

La descripción y análisis de los procesos del Programa se deberá desarrollar en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy distinta entre las unidades de análisis observadas (entidades, dependencias, etc.) se deberán describir estas diferencias, para ello se puede utilizar un cuadro comparativo entre los casos analizados para dar cuenta de las diferencias encontradas en la operación del programa. Por otra parte, cuando se entreguen varios apoyos será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

La descripción y análisis de los procesos y subprocesos, se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.





“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

- 1. Planeación:** Proceso en que se determinan los elementos de análisis del problema o necesidad; los objetivos, indicadores y metas del Presupuesto basado en Resultados Municipal, la estrategia de cobertura y el plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que, con ello, se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.
- 2. Comunicación interna y externa:** Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp, tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa).
- 3. Solicitud de apoyos:** Proceso en el que se recaban las solicitudes de apoyos presentadas por los receptores directos de los bienes y/o servicios de un Pp; acompañada de la documentación soporte dependiendo del tipo de apoyo requerido, conforme a la normatividad aplicable.
- 4. Selección de beneficiarios (población objetivo):** Proceso en el que se determina e informa a los beneficiarios que serán los receptores directos de los bienes y/o servicios de un Pp.
- 5. Producción de apoyos:** Proceso de generación de bienes y/o servicios en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos.
- 6. Entrega de apoyos:** Proceso en el que se realiza la entrega del bien y/o servicio producido o generado por el Pp, a la población beneficiaria.
- 7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:** Actividades y mecanismos que permiten al Pp, conocer cómo son utilizados o aprovechados los bienes y/o servicios entregados a la población beneficiaria, para que, entre otras funciones, la unidad administrativa responsable del Pp, verifique el cumplimiento de los objetivos. En este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de su población beneficiaria.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

8. Control interno: Actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp, para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado.

9. Seguimiento y evaluación al desempeño: Proceso coordinado por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, o bien, por la unidad administrativa que ejecute dichas funciones, que sea ajena a la operación del Pp, a través del cual, se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de actividad y de los indicadores estratégicos y de gestión, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión.

A partir de los procesos definidos en el modelo anterior, la instancia evaluadora deberá realizar una equivalencia de los procesos y subprocesos identificados respecto a los definidos en el modelo, de acuerdo con el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”. Cabe mencionar que los procesos definidos en el modelo no son limitativos, por lo que si la instancia evaluadora identifica procesos y subprocesos adicionales deberá incluirlos. En el caso de que el Pp, no lleve a cabo uno o más de los procesos señalados en el Esquema 1 (con excepción de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación externa), ni tampoco resulte posible ni adecuado realizar la equivalencia correspondiente, la instancia evaluadora deberá elaborar una justificación, basada en la operación efectiva del Pp.

En la descripción y análisis se deben considerar los siguientes temas a tratar:

- » Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
- » Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
- » Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
 - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?

d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

- » Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
- » Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Pp, funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
- » Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
- » Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- » Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
- » La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como:

- » Si existen documentos que normen los procesos;
- » Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados;
- » Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras;
- » Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores;
- » Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

La descripción de los procesos del Programa deberá acompañarse de flujogramas para cada uno de los procesos analizados, y estos se presentarán en el Anexo III “Flujogramas del Programa” y el en Anexo IV “Grado de consolidación operativa del programa”.

» **Hallazgos y resultados**

En este componente, la instancia evaluadora deberá realizar una valoración global de la operación del Programa presupuestario, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben sustentarse con base en información derivada de los estudios de caso. Los hallazgos y resultados no necesariamente deben estar vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa evaluado. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar:

- » **Principales problemas detectados en la normatividad:** Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Con base en lo anterior, la instancia evaluadora presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Programa, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada.
- » **Cuellos de botella:** Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos. Al respecto, la instancia evaluadora deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos del Programa, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Programa, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).
- » **Áreas de oportunidad:** Aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del Programa, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

» **Buenas prácticas detectadas en la operación del Programa:** Aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. La instancia evaluadora deberá describir las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso, así como presentar un análisis una propuesta de mejora en la gestión.

» **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y fortalezas:** Se deben indicar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Pp que se identificaron en la evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de los responsables del Programa.

Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa o acción.

Las oportunidades son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de este.

Las debilidades son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de este.

Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Valoración Global Cuantitativa

La instancia evaluadora deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos del Pp a partir del siguiente esquema de puntuación:

» **Eficacia:**

- Todos los procesos (o macroprocesos) son eficaces = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 2 puntos.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 0 puntos.
- » Oportunidad:
 - Todos los procesos (o macroprocesos) son oportunos = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 0 puntos.
- » Suficiencia:
 - Todos los procesos (o macroprocesos) son suficientes = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 0 puntos.
- » Pertinencia:
 - Todos los procesos (o macroprocesos) son pertinentes = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 3 puntos.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 0 puntos.

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores, esta valoración cuantitativa global debe considerar el total de puntos posibles de obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos) y los puntos obtenidos en la Evaluación de Procesos Pp ('y' puntos), de modo que se indique el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles $\{[(y'/20) \times 100] =$ valoración cuantitativa global de la operación del Pp.

La instancia evaluadora deberá utilizar el Anexo VI “Valoración global cuantitativa” para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos (o macroprocesos) del Pp.

Adicionalmente, en este apartado se deberán integrar las recomendaciones y conclusiones que se consideren más relevantes.

» **Recomendaciones y conclusiones**

En este apartado, la instancia evaluadora deberá exponer una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión del Programa presupuestario y para el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, la instancia evaluadora, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa, debe realizar recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del Programa. Todas las recomendaciones y conclusiones deben formularse con base en los datos contenidos en los estudios de caso. El objetivo final de las recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa.

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- » Derivarse de los principales resultados de la evaluación.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

- » Ser concretas y factibles.
- » Incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:
 - » Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
 - » Principal(es) responsable(s) de la implementación.
 - » Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Programa como en el logro de los objetivos del mismo.
 - » La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- » Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos o subprocesos.
- » Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el Anexo V. “Recomendaciones del Programa”.

Al respecto, la instancia evaluadora debe incorporar en la consolidación, aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación, como acciones, procedimientos o estrategias del Pp, así como iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas automatizados, infraestructura, entre otros.

Por reingeniería de procesos o subprocesos, se entenderán aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Pp.

Asimismo, a partir de todo el análisis y valoraciones realizadas, se deberá emitir un pronunciamiento acerca de la percepción de eficiencia que la instancia evaluadora haya tenido sobre la ejecución de los procesos, subprocesos y en su caso macroprocesos del Pp.

Adicionalmente, y de conformidad con el alcance de la Evaluación de Procesos del Pp, se deberá presentar una propuesta para crear o, en su caso, fortalecer el sistema de monitoreo de gestión del Pp, con indicadores a nivel de procesos y subprocesos.

Los indicadores que, en su caso, se propongan por la instancia evaluadora deberán cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados (CREMA). Asimismo, la instancia evaluadora deberá presentar el ejercicio de



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

un primer cálculo de estos indicadores, con insumos reales de ser posible, o si no hipotéticos, en un anexo de formato libre.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Formatos de anexos

Anexo I “Ficha técnica de identificación del Pp”

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	
	Unidad(es) Responsable(s)	
	Clave Presupuestaria	
	Nombre del Pp	
	Año de Inicio de operaciones	
	Titular de la UR del Pp	
	Clave Presupuestaria y Denominación de los Proyectos ejecutados a través del Programa	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normativa	
	Objetivo del PDM 2022 – 2024 al que está alineado	
	Estrategia del PDM 2022 – 2024 al que está alineado	
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR o estratégico de la Ficha Técnica de Indicadores del Desempeño	
	Problema público o necesidad que atiende	
Población potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Tema	Variable	Datos
Población atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales/Recursos propios/Otro	
Cobertura geográfica (si aplica)	Municipio en el que opera el Pp	



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”

Para la identificación y clasificación de los procesos, se sugieren los siguientes pasos:

1. Enlistar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa que no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)		
Comunicación interna y externa		
Solicitud de apoyos		
Selección de beneficiarios		
Producción de apoyos		
Entrega de apoyos		
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Control interno		
Seguimiento y evaluación al desempeño		
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Anexo III “Flujogramas del Programa”

El diagrama a nivel detallado también se puede se representar gráficamente mediante un diagrama de flujo debido a que especifica las actividades realizadas por cada uno de los actores del proceso, así como los documentos y sistemas empleados.

Es fundamental que el diagrama de flujo sea lo más específico y preciso posible, ya que buena parte de las mejoras se sustentan en su análisis.

Construcción de un diagrama de flujo:

- » Identificar:
 - » A los participantes del proceso.
 - » El paso inicial y el paso final del proceso (cómo empieza y cómo finaliza el proceso).
- » Determinar las actividades que realiza cada participante en el proceso y describir brevemente en qué consisten.
- » Unir las distintas actividades, creando una secuencia lógica y temporal de las mismas.
- » Alinear todas las actividades con sus respectivos participantes, identificando los distintos sistemas y documentos que intervienen en cada caso.

De manera general, se deberá integrar un diagrama PEPSU (proceso-entrada-producto-salida-usuario) para tener una representación visual sencilla de cómo opera el Programa con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios, en cada uno de sus procesos.

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuario

Asimismo, se deberá generar un diagrama de flujo en el que se representen todos los pasos, las secuencias y las decisiones de un proceso, para la elaboración de este diagrama, deberá emplearse la simbología de la American National Standard Institute (ANSI), que permite representar los flujos de información.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Figura	Significado	Utilización
	Inicio / Final	Inicio o finalización de un proceso.
	Actividad	Cualquier tipo de actividad de un proceso no representada por el resto de símbolos. En su interior se describe brevemente la actividad.
	Actividad compleja	Proceso vinculado y desarrollado de manera independiente a la línea de proceso descrita. En su interior se describe brevemente la actividad.
	Decisión	Indicador de bifurcación ante dos opciones alternativas (Sí / No). En su interior, se describe brevemente la pregunta.
	Base de datos	Aplicación o programa automatizado que se utiliza para desarrollar esta actividad.
	Documento simple	Unidad de información o documento de salida/entrada de la unidad.
	Documento múltiple	Incluye más de un documento de salida/entrada de la unidad.
	“y” / “e”	Indica de opciones de líneas de actividad.
	Conector de actividad y documentos	Señala el flujo de una actividad o documento.
	Conector de cambio de página	Indica el cambio de página.
	Almacenamiento / archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Anexo IV “Grado de consolidación operativa del programa”.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos señalados anteriormente; y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	No Aplica	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados					
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras					
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras					
6) Si se cuenta en los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la					



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

ejecución de los mismos					
Grado de consolidación operativa					



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Anexo V. “Recomendaciones del Programa”

Adicional a lo solicitado en el apartado “Recomendaciones del programa”; en este anexo la instancia evaluadora, debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

» Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomen-dación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *

» Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *

*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

Anexo VI “Valoración global cuantitativa”

Proceso	Valoración	Argumento
	Eficacia	
Porcentaje de procesos eficaces	(Sumatoria de la valoración de procesos eficaces / Total de procesos del Pp) x 100	

Proceso	Valoración	Argumento
	Oportunidad	
Porcentaje de procesos eficaces	(Sumatoria de la valoración de procesos oportunos / Total de procesos del Pp) x 100	

Proceso	Valoración	Argumento
	Suficiencia	
Porcentaje de procesos eficaces	(Sumatoria de la valoración de procesos suficientes / Total de procesos del Pp) x 100	

Proceso	Valoración	Argumento
	Pertinencia	
Porcentaje de procesos eficaces	(Sumatoria de la valoración de procesos pertinentes / Total de procesos del Pp) x 100	



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

ANEXO “Datos Generales de la Evaluación”

1. Descripción de la evaluación	
1.1 Tipo de la evaluación:	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	
1.4 Nombre y cargo de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación	
Nombre:	Cargo:
1.5 Nombre y cargo de la persona responsable de coordinar la evaluación	
Nombre:	Cargo:
2. Datos de la instancia evaluadora	
2.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	
2.2 Cargo:	
2.3 Institución a la que pertenece:	
2.4 Principales colaboradores:	
2.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	
3. Identificación del programa	
3.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):	
3.2 Ente público ejecutor del (los) Programa(s):	
3.3 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):	



“2023. Año del Septuagésimo Aniversario del Reconocimiento del Derecho al Voto de las Mujeres en México”.

3.4 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):	
3.5 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):	
3.6 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) ejecutores de (los) Proyecto(s):	
4. Metodología utilizada en la evaluación	
4.1 Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	
5. Datos de contratación de la evaluación	
5.1 Tipo de contratación:	
5.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
5.3 Costo total de la evaluación:	
5.4 Fuente de Financiamiento:	