

PDA**E**
2019

MUNICIPAL



2019-2021



Nuevo Chimalhuacán

• **H. Ayuntamiento 2019-2021**

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN / PAE
EVALUACION DE PROCESOS MUNICIPALES
DEL PROGRAMA ANUAL 2019

02060701 PUEBLOS INDÍGENAS



Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos



Glosario de Términos de Referencia

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 éste.

Áreas de oportunidad.- Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.

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.

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.

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 perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste 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 éste.

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.

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.



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.

Instrumentos de recolección de información.- Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.

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 éste.

Población atendida.- Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.

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.

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.

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.

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.

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.

Código.- Al Código Financiero del Estado de México y Municipios.

Comisión Temática.- Se refiere a la Comisión Temática en Materia de Planeación, Programación, Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Transparencia y Evaluación Municipal, coordinada por el Instituto Hacendario del Estado de México.

Contraloría.- A la Contraloría Municipal.

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



Convenio.- Al "Convenio para la mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales" que suscribirán la UIPPE o la dependencia responsable de las funciones y la Contraloría Municipal con los sujetos evaluados en donde se establecen las obligaciones y responsabilidades para mejorar el desempeño y los resultados gubernamentales; éste se redactará en forma de programa de trabajo, indicando actividades, fechas y responsables.

Dependencias Administrativas.- A las que se refiere el artículo 87 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

Evaluación.- Al 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.

IHAEM.- Al Instituto Hacendario del Estado de México.

MML.- A la Metodología del Marco Lógico; herramienta para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados, que se basa en la estructuración y solución de problemas para presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y de sus relaciones de causalidad, a través de la elaboración del árbol del problema y de objetivos, del que se obtienen las actividades, los componentes, el propósito y el fin, así como los indicadores asociados a cada uno de sus niveles, sus respectivas metas, medios de verificación y sus puestos.

MIR.- A la Matriz de Indicadores para Resultados; 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 esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye sus puestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

Objetivo estratégico.- Elemento de planeación estratégica del Presupuesto basado en Resultados elaborado por los sujetos evaluados que permiten alinear los objetivos de los programas presupuestarios con los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo Municipal vigente y sus programas.

PAE.- Al Programa Anual de Evaluación del ejercicio fiscal correspondiente.

Proceso presupuestario.- Al conjunto de actividades que comprende la planeación, programación, presupuesto, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, de los programas presupuestarios.

Programa nuevo.- Al Programa presupuestario que se encuentra en el primer año de operación, o que la UIPPE haya determinado que presentó un cambio sustancial en su diseño y/u operación.

Programa presupuestario (Pp).- 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.



SED.- Al Sistema de Evaluación del Desempeño, a que hace referencia el artículo 327 y 327-A del Código Financiero del Estado de México; que permite evaluar el desempeño gubernamental en la ejecución de políticas públicas, para mejorar la toma de decisiones, mediante el monitoreo y seguimiento de los indicadores estratégicos y de gestión.

Sujetos evaluados.- A las dependencias administrativas, la tesorería municipal, la contraloría municipal y los organismos auxiliares, que ejecuten Programas presupuestarios.

Términos de Referencia (TdR).- Documento que plantea los elementos estandarizados mínimos y específicos, de acuerdo al tipo de evaluación y de programa a evaluar con base en especificaciones técnicas (perfil de los evaluadores, calendario de entregas de productos, etc.), objetivos de la evaluación (generales y específicos), así como de la normatividad aplicable (responsabilidades, alcances, restricciones, etc.).

Trabajo de campo.- Al conjunto de actividades para recabar información en el área de influencia o geográfica donde opera el programa presupuestario, mediante la aplicación de encuestas o entrevistas a la población objetivo e inspecciones directas, incluyendo el acopio de toda información para la mejor evaluación del programa.

Trabajo de administración.- Al conjunto de actividades para el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública, incluyendo la información que proporcione el sujeto evaluado responsable de los programas sujetos a evaluación.

UIPPE.- A la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación Municipal; las cuales son unidades administrativas que desarrollan las funciones de generación de información, planeación, programación y evaluación, referenciadas en el artículo 19 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

Lineamientos.- A los “Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales”.



CONTENIDO

Presentación.

Antecedentes.

1. Objetivos de la evaluación.

2. Metodología.

2.1 Análisis de gabinete.

2.2 Trabajo de campo.

2.3 Diagnóstico del Programa y alcances de la Evaluación.

3. Contenidos y criterios de la Evaluación.

3.1 Descripción y análisis de los procesos operativos del programa.

3.1.1. Descripción y análisis de los procesos.

3.2 Hallazgos y resultados.

3.3 Conclusiones y recomendaciones.

4. Bitácora de trabajo y base de datos.

5. Productos y plazos de entrega.



Presentación

La Evaluación de Procesos, ofrece información más apropiada para la mejorar de la gestión. Permite que, mediante una mirada externa al programa, se adquiera información y se realice un análisis que concluyan si la lógica de una política pública opera de manera adecuada o no; ¿dónde? y ¿por qué? hay cuellos de botella; en qué puntos hay que mejorar la comunicación interna y externa; si se genera o no la información que se requiere; y ¿cómo? y ¿cuánto? la gestión detallada de esta acción pública, permite que opere correctamente y que obtenga resultados favorables, aunque no hace una medición de efectos o impactos, entrega elementos pertinentes para hacer que la gestión sea más eficaz y eficiente, y por lo tanto que crezcan los impactos y reduzca el costo/beneficio de la acción pública en la mayor medida posible.

Con cierta frecuencia, estas evaluaciones encuentran soluciones creativas al escuchar los diversos agentes y entregar al ejecutor responsable una visión detallada de la operación de los principales procesos y los puntos en que es necesario intervenir.

Por ende, la Evaluación de Procesos, contribuye directamente a la mejora continua de un programa, pues aporta las observaciones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo a la forma en que éste opera realmente. De ahí, su importancia dentro del contexto del Programa Anual de Evaluación 2019.

La información de una Evaluación de Procesos proviene de una cuidadosa revisión de documentos soporte, entrevistas en donde diversos involucrados ligados al programa (contratistas, proveedores, destinatarios) manifiestan cuál es su función, cómo participan, qué información tienen, qué productos o servicios reciben y cuáles entregan, y en general cuál es el desempeño del proceso en el que intervienen, pero principalmente en trabajo de campo que recoge elementos que de manera directa intervienen y afectan el resultado de las estrategias.

Antecedentes

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 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. Asimismo, 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, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza "mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión".

En este sentido, la evaluación en el desarrollo municipal, buscará a través de su ejecución, consolidar un gobierno eficiente, honesto y transparente, orientado a la obtención de resultados, con miras a proveer mayores beneficios a la población, motivo por el cual dentro del Sistema de Control y Evaluación del Desempeño, en términos del artículo 79 de la Ley de Contabilidad Gubernamental, se crea el Programa Anual de Evaluación 2019, que junto con los Lineamientos para la Evaluación de los programas municipales, en su numeral décimo segundo establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza "mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión". Es decir, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del programa, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito.

Es decir, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del Programa 02060701 PUEBLOS INDÍGENAS, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas.

Con base a los artículos 26 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y su correlativo 139 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, cimentar una administración municipal eficiente en el otorgamiento de bienes y servicios, no sólo depende de la autoridad y de su capacidad institucional para



planear como atenderlos, si no, fundamentalmente de cómo el seguimiento, control y evaluación a las acciones gubernamentales, atienden a las soluciones e impactan a la sociedad.

En este sentido la Dirección General de Planeación, presenta el documento que dará pauta a exponer los resultados en la aplicación de la evaluación del proceso de Servicio de Información Pública Municipal, aplicado al Programa presupuestario, 02060701 PUEBLOS INDÍGENAS 2019.

Este análisis permitirá conocer los factores que sustentan la implementación del Servicio Municipal de apoyo a grupos indígenas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y los retos de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

OBJETIVO GENERAL.

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del proceso del Programa permitira valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa presupuestario; Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Describir la gestión operativa del proceso donde el programa o proceso se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión el programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.



- Analizar si la gestión y la articulación del programa o proceso contribuyen al logro del objetivo del programa presupuestario.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas tanto a nivel normativo como operativo que el programa pueda y deba implementar.

2. METODOLOGÍA

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico. Un 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 el proceso.

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso 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: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera.

En su desarrollo, la evaluación de procesos involucra el análisis sistemático de la operación del programa, mediante análisis de gabinete y trabajo de campo.

ALCANCES

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa 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 a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

La evaluación de procesos deberá contener para el logro de sus objetivos el desarrollo de los siguientes apartados:

1. Descripción del Programa
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa
4. Hallazgos y resultados
5. Recomendaciones y conclusiones
6. Anexos

El primer y segundo apartado son parte del entregable número uno. El tercer y cuarto apartado son parte del entregable número dos. Para el tercer entregable, se debe elaborar un informe final que contenga los seis apartados enlistados anteriormente, así como un resumen ejecutivo, un índice, una introducción y una presentación en formato Power Point con los principales resultados de la evaluación.

El resumen ejecutivo debe ser un breve análisis de los aspectos más importantes de la Evaluación, resultado de los principales hallazgos y conclusiones.

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

PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN.

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Coordinador de la evaluación	políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Experiencia en planeación, programación, evaluaciones de procesos a programas y seguimiento de programas de estratégicos.



PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

El listado de productos que entregará el área, el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se definen en el calendarizado.

PRODUCTOS Y CALENDARIO DEL ENTREGABLE.

Se debe considerar la realización de mínimo dos reuniones. Una intermedia, posterior a la entrega del segundo producto con los operadores del Programa y con el personal del área requirente, con la finalidad de comentar los resultados de dicho entregable. También se debe contemplar la realización de una reunión final, una vez entregado el último producto, para hacer la presentación de los principales resultados de la evaluación de procesos. El área requirente, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente el coordinador de la evaluación.

2.1. Análisis de gabinete.

Se entenderá por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, entre otros. Este análisis valorará, además de los aspectos normativos, el marco contextual en el que se desarrolla el programa y la información recabada en el trabajo de campo.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el 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
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado



- Sistemas de información
- Evaluaciones del programa
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Asimismo, se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño, estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del programa.

2.2. Trabajo de campo

Se entenderá por trabajo de campo a la 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 evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del programa, así como a la población beneficiaria.

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, el evaluador debe establecer la selección de una muestra analítica. Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores, así como de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada.

2.3. Diagnóstico del Programa y alcances de la Evaluación

El evaluador deberá presentar un diagnóstico general del programa, en el que se dé cuenta de la problemática que pretende atender, el contexto y las condiciones en las que opera (incluyendo su normatividad), y se presente una descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que



contribuyen al logro del objetivo del programa presupuestario. Este diagnóstico debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico general, seleccionado para el desarrollo de la evaluación.

El alcance de la evaluación puede implicar el análisis de todos los procesos del programa presupuestario o la priorización de algún proceso crítico o relevante para su análisis y valoración. Un elemento que podrá ser considerado en el diagnóstico, para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa que podrá determinarse a priori considerando algunos elementos como:

- 1) Existencia de documentos que normen los procesos;
- 2) Procesos están estandarizados;
- 3) Procesos documentados y del conocimiento de todos los operadores;
- 4) Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores; y
- 5) Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

3. Contenidos y criterios de la evaluación

La evaluación de procesos considera el desarrollo de tres componentes para el logro de sus objetivos:

- Descripción y análisis de los procesos a evaluar del programa presupuestario
- Hallazgos y resultados
- Recomendaciones y conclusiones

3.1. Descripción y análisis de los procesos del programa presupuestario

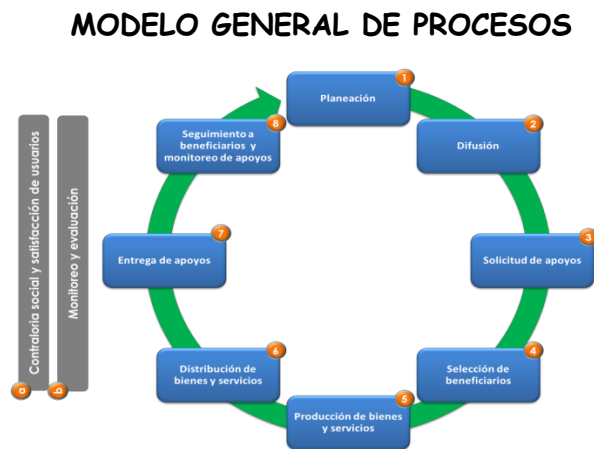
En este componente, se debe describir y analizar los procesos operativos del programa, considerando la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas.



3.1.1. Descripción y análisis de los procesos a evaluar

El evaluador debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo y el análisis del proceso a evaluar, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación utilizando tanto la información recabada en campo como los documentos normativos y administrativos, y presentar una valoración integral sobre cada uno de ellos.

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



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

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros
3. 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?
- 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?
4. Productos o Servicios: ¿los productos o servicios del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, es adecuada para la implementación del proceso?
7. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
8. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso
9. Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio
10. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Este "Modelo general de procesos" no es necesariamente coincidente con los procesos específicos que pueda tener un programa, por lo que el evaluador, de manera adicional, deberá indicarlos y describirlos.

3.2. Hallazgos y resultados

En este componente, el evaluador debe realizar una valoración global de la operación del programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben realizarse con base en los datos contenidos en los estudios de caso. En esta valoración, debe señalarse en qué medida la gestión operativa del programa conduce al logro del objetivo del programa presupuestario.



Asimismo, se deben señalar los principales problemas detectados, las áreas de oportunidad y las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del programa, para elaborar propuestas de mejora en la gestión.

Por cuellos de botella se entenderán aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos.

Por buenas prácticas se entenderán aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa.

Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas o fortalezas

La identificación y la descripción de los cuellos de botella, de buenas prácticas y de fortalezas del programa deben considerar la información derivada del análisis de la operación del programa, así como considerar los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él. Este análisis deberá incluir las causas y las consecuencias de los cuellos de botella detectados, sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas), de igual manera se presentará un análisis de las buenas prácticas.

Adicionalmente, el evaluador deberá elaborar un análisis de fortalezas y debilidades (FODA) en el informe final.

3.3. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado el evaluador debe exponer una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para la mejora de la gestión del programa a través de los procesos evaluados.



Asimismo, el evaluador, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa del programa, debe realizar recomendaciones a nivel de procesos evaluados. 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:

1. Derivarse de los principales resultados de la evaluación
2. Incluir un proyecto de implementación de recomendación, que considere los siguientes elementos:
 - 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.
3. Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos. Por consolidación se entenderá aquellas recomendaciones 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. Estas recomendaciones buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada. Por reingeniería de procesos, se entenderá aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del programa e, incluso, del diseño operativo del mismo.

Presentarse en el Anexo "Recomendaciones".

Adicionalmente, el evaluador deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo: la inclusión o mejoramiento de indicadores) o en el caso de que el programa carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno.



MTRO. CESAR ÁLVARO RAMIREZ
PRESIDENTE SUSTITUTO MUNICIPAL
CONSTITUCIONAL DE CHIMALHUACÁN.

LIC. JOSÉ MARCOS RAMOS ARCE
TITULAR DE LA UIPPE CHIMALHUACÁN.

LIC. JORGE ANTONIO CHÁVELAS BENÍTEZ
CONTRALOR INTERNO MUNICIPAL.

LIC. AMERICA A. GONZALEZ RUIZ VELASCO
TESORERA MUNICIPAL.



[CONEVAL PÁGINA PRINCIPAL::>Evaluación de Programas Sociales>Normatividad en Materia de Evaluación](#)

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la ley máxima que rige la vida económica, social y política en México. Durante la actual administración (2012-2018) se llevó a cabo una reforma mediante el decreto publicado el 10 de febrero de 2014 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), por la que se adicionó el inciso C al artículo 26 de la Constitución, el cual señala que el Estado contará con un Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), que será un órgano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, y tendrá como funciones principales la medición de la pobreza y la evaluación de los programas, objetivos, metas y acciones de la política de desarrollo social.

LEY GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL

La Ley General de Desarrollo Social (LGDS) determinó la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Dicha Ley establece que el CONEVAL tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las políticas y programas de desarrollo social que ejecuten las dependencias públicas, y establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza.

Asimismo, entre las funciones en materia de evaluación que la LGDS le atribuye al CONEVAL, se encuentran las de revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la política de desarrollo social, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.

LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) tiene por objeto reglamentar la programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales. Asimismo, con el propósito de hacer más eficiente la asignación de los recursos públicos, la LFPRH incluye lineamientos que promueven una planeación del presupuesto federal basado en resultados, tomando en cuenta la información generada por evaluaciones. Adicionalmente, la LFPRH establece el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y señala que el CONEVAL coordinará las evaluaciones en materia de desarrollo social.

LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

La Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece los criterios generales para la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización, además de contribuir a medir la transparencia, eficacia, economía y eficiencia del proceso presupuestario.

Asimismo, la LGCG establece que los entes públicos deben publicar en sus páginas de Internet su programa anual de evaluaciones, las metodologías e indicadores de desempeño así como los resultados de las mismas. Además, en esta Ley se establece que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el ámbito de sus competencias, enviarán al Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)[1] los criterios de evaluación de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, a los municipios y a los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, así como los lineamientos de evaluación que permitan homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores para que el CONAC, en el ámbito de sus atribuciones, determine los formatos para la difusión de los resultados de las evaluaciones.



1 El CONAC tiene por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación de información financiera que aplicarán los entes públicos.

LEY DE COORDINACIÓN FISCAL

La Ley de Coordinación Fiscal tiene por objeto coordinar el sistema fiscal de la Federación con las entidades federativas, así como con los municipios y demarcaciones territoriales, para establecer la participación que corresponda a sus haciendas públicas en los ingresos federales; distribuir entre ellos dichas participaciones; fijar reglas de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales; constituir los organismos en materia de coordinación fiscal y dar las bases de su organización y funcionamiento.

NORMA PARA ESTABLECER EL FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LOS RECURSOS FEDERALES MINISTRADOS A LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

El 4 de abril de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, con el objetivo de que los entes obligados generen y publiquen información financiera con base en estructuras y formatos armonizados. En 2015 se modificó el numeral 17 relativo al seguimiento de los resultados y recomendaciones de las evaluaciones.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA OPERACIÓN DEL FONDO DE APORTACIONES PARA LA INFRAESTRUCTURA SOCIAL

Los Lineamientos generales para la operación del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) tienen por objeto establecer los mecanismos, procedimientos y responsabilidades que deben seguir las entidades, municipios y Demarcaciones Territoriales para la operación eficaz y eficiente del Fondo. La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) podrá proponer a la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) esquemas específicos y una agenda para la evaluación del FAIS.

Los documentos y resultados de las evaluaciones nacionales del FAIS que realice o coordine la SEDESOL deben estar publicados en la página electrónica de dicha dependencia y enviarlos al CONEVAL, a la UED, a la Cámara de Diputados y a la Auditoría Superior de la Federación.

El último Acuerdo modificatorio a los Lineamientos generales para la operación del FAIS fue publicado el 1 de septiembre de 2017 en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 2019

El Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) establece las disposiciones para el ejercicio, el control y la evaluación del gasto público federal, así como la contabilidad y la presentación de la información financiera correspondiente.

El PEF 2019 señala que la evaluación de los programas presupuestarios a cargo de las dependencias y entidades se sujetará a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, y a las demás disposiciones aplicables, y se llevará a cabo en los términos del Programa Anual de Evaluación que emitan, de manera conjunta, dichas instituciones.

Es importante destacar que el PEF indica que las evaluaciones externas deberán realizarse por instituciones académicas y de investigación, personas físicas o morales especializadas en la materia



u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las respectivas materias de los programas.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS FEDERALES

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal tienen por objeto regular la evaluación de los programas federales, la elaboración de la matriz de indicadores y los sistemas de monitoreo, así como la elaboración de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Dichos Lineamientos contribuyen a orientar los programas y el gasto público al logro de objetivos y metas, así como medir sus resultados objetivamente mediante indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto del gasto social público..

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

En cumplimiento a los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y al Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social publican el Programa Anual de Evaluación para dar a conocer las evaluaciones que se llevarán a cabo o comenzarán durante cada uno de los ejercicios fiscales y a los programas federales que aplican.

MECANISMO PARA EL SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

Con el fin de establecer el procedimiento general para atender los resultados de las evaluaciones externas de los programas federales a cargo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y con ello mejorar la política y programas sociales, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en conjunto con las secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP) emiten el Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.

Los objetivos específicos del Mecanismo son:

- 1. Establecer el proceso para el seguimiento a recomendaciones de evaluaciones externas para hacer efectivo el uso de los hallazgos de las evaluaciones en la mejora de los programas y políticas, en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- 2. Definir a los responsables de establecer los instrumentos de trabajo para dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora, así como para la formalización de los mismos.
- 3. Definir las fechas de entrega de los documentos de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora.
- 4. Establecer los mecanismos de difusión de los resultados obtenidos de las evaluaciones, de conformidad con lo establecido en los Lineamientos Generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.