

Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de los Programas Presupuestarios Municipales

CHIMALHUACÁN

✱ 2022 -2024 ✱



Transformación con Igualdad



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

2022 -2024

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ÍNDICE

GLOSARIO.....	3
ANTECEDENTES.....	6
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
ALCANCES.....	8
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO.....	8
PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN.....	8
PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS.....	9
CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA.....	9
RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS.....	10
PUNTO DE REUNIÓN.....	10
MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN Y VERIFICACIÓN.....	10
CONDICIONES GENERALES.....	10
ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN.....	11
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	11
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO.....	12
ANÁLISIS DE GABINETE.....	12
ANÁLISIS CUALITATIVO.....	13
ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	13
2.1 TRABAJO DE CAMPO.....	13
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	14
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	16
PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD.....	17
IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE OPORTUNIDAD, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS.....	17
AMENAZAS Y FORTALEZAS.....	17
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	18
FORMATOS DE ANEXOS.....	19
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS.....	19
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PROGRAMA.....	20
ANEXO III. FLUJOGRAMAS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS.....	20
ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA.....	21
ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	21





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 -2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA	22
ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DE LOS PROCESOS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS.	22
ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA	23
ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA	23
ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO.....	24
ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS	25
ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA DEPENDENCIA EVALUADORA.	25





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

2022-2024

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

GLOSARIO

Acción	Hecho por medio del cual se ejecutan los proyectos y actividades de la administración. Se aplica también para establecer divisiones de trabajo y distinguir actos especializados.
Actividad	Conjunto de tareas para cumplir las metas de un programa o subprograma, que consiste en ejecutar ciertos procesos y queda a cargo de una unidad administrativa de nivel medio o bajo.
Amenazas	Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Área Administrativa	Coordinación Administrativa, Dirección de Administración y Finanzas o su equivalente en dependencias y entidades públicas, responsable de la dirección, coordinación, ejecución y consolidación de información en el ejercicio del gasto público.
Áreas de oportunidad	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
Ayuntamiento	Al H. Ayuntamiento de Chimalhuacán, Estado de México.
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.
Clave Programática	Representación numérica de las categorías de la clasificación programática que permite identificar la función, subfunción, programa, subprograma y proyecto.
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.
Contraloría	A la Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México y al Órgano de Control Interno de cada municipio, según corresponda conforme a su respectiva competencia.
Convenio de Coordinación	Instrumento de orden público por medio del cual la administración de los gobiernos estatal, federal y municipal convienen en crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones de las partes firmantes, para cumplir objetivos y metas plasmados en los planes de desarrollo.
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.
Dependencia Auxiliar	Unidad administrativa subordinada directamente de la Dependencia General en la cual se desconcentra parte del ejercicio presupuestario, con el objeto de cumplir con eficiencia la misión encomendada.
Dependencia General:	Unidad administrativa subordinada directamente al Presidente Municipal Constitucional que se encarga de dirigir, controlar y evaluar las disposiciones administrativas, así como del despacho de los asuntos que tiene encomendados en su figura de Dependencia General, que para este caso son (Secretaría del Ayuntamiento, Administración, Desarrollo Urbano y Obras Públicas, por mencionar sólo algunos ejemplos).



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN
* 2022-2024 *
Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

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.
Estructura Programática	Conjunto de categorías y elementos programáticos que sirven para vincular los propósitos de las políticas públicas derivadas del Plan de Desarrollo Municipal, con la misión de la administración municipal definida por sus atribuciones legales, así como para dar orden y dirección al gasto público y conocer el rendimiento esperado de la utilización de los fondos públicos.
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.
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.
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	Herramienta de planeación estratégica y evaluación del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un programa (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del programa presupuestario, la construcción de la matriz de indicadores permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad pública, así como retroalimentar el proceso presupuestario.
Medios de verificación	Fuentes de información que se utilizarán para medir indicadores y para verificar que los ámbitos de acción o nivel de objetivo del programa (resumen narrativo) se lograron.
Metodología del Marco Lógico (MML)	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 y el análisis de sus involucrados, de tales análisis 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 supuestos.
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.



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 - 2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

Plan de Desarrollo Municipal	Instrumento de planeación que define los propósitos y estrategias para el desarrollo del Municipio y establece las principales políticas públicas y líneas de acción que el gobierno municipal toma en consideración para elaborar los programas que se derivan de este documento rector.
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.
Presupuesto Basado en Resultados (PbR)	Conjunto de actividades y herramientas orientados a que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y que motiven a las dependencias y entidades a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas.
Proceso	Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado.
Programa	Instrumento de los planes que ordena y vincula cronológica, espacial, cuantitativa y técnicamente, las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar una meta, que contribuirá a lograr los objetivos de los planes de desarrollo.
Programa Presupuestario	Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos (Programa de estructura programática municipal).
Programación	Es el proceso a través del cual se definen actividades, metas, tiempos, ejecutores, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de mediano y largo plazo, definidos en el Plan de Desarrollo, considerando las limitaciones y posibilidades reales de toda la economía. La programación aparece especialmente necesaria cuando se trata de asegurar que los objetivos y los medios de un plan estén adaptados unos a otros, que sean coherentes, que estén ajustados a las posibilidades objetivas y correspondan a las prioridades seleccionadas.
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 aprovecha una oportunidad.
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.
Unidad de Medida	Expresión con la cual es susceptible de medir el producto o resultado de cada categoría programática. Su determinación debe proporcionar elementos de juicio al responsable, a fin de que pueda ejercer un mejor análisis y evaluación de los resultados establecidos como meta.



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 -2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ANTECEDENTES

La Ley General de Desarrollo Social, en sus artículos del 72 al 80, establece un marco normativo sólido y esencial para la evaluación de la política de desarrollo social. Esta evaluación, concebida como un proceso periódico y sistemático, tiene como objetivo principal analizar y verificar el grado de cumplimiento del propósito social en los programas, metas y acciones correspondientes. Su finalidad trasciende la simple revisión, ya que busca posibilitar ajustes, mejoras, modificaciones, adiciones, reorientaciones e incluso suspensiones parciales o totales, en consonancia con los resultados y el impacto observados.

En consonancia con esta perspectiva, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto, fracción I, inciso c, ofrecen directrices fundamentales para el proceso de evaluación. Uno de los enfoques clave de esta evaluación es la llamada "evaluación de procesos", un método que realiza un análisis riguroso, a través de trabajos de campo y observaciones in situ, con el propósito de examinar si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, contribuyendo, en última instancia, a la mejora de la gestión en su totalidad.

Esta evaluación de procesos, en esencia, actúa como un instrumento crítico para contrastar y comprender cómo interactúan los aspectos normativos, la operación cotidiana y los factores contextuales de los programas a evaluar. Su objetivo principal radica en determinar si los procesos mismos que componen este programa, y que posibilitan su puesta en marcha, logran alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en la consecución de metas a nivel de Propósito. A través de este análisis en profundidad, se desentrañan los factores subyacentes que sustentan la implementación de programas, brindando especial atención a la dinámica operativa que los impulsa.

No se trata simplemente de una evaluación teórica; la evaluación de procesos busca documentar las prácticas ejemplares identificadas como las áreas que presentan oportunidades de mejora en la operación del programa. A partir de estas observaciones, se generan recomendaciones concretas que son, no solamente viables desde el punto de vista material y técnico, sino también en términos normativos. En esencia, esta evaluación representa un estudio exhaustivo de cómo funciona y se organiza el programa en la práctica.

En resumen, la evaluación de procesos desempeña un papel fundamental en el análisis profundo y holístico de los programas. Al explorar la eficacia y eficiencia de los procesos operativos, esta evaluación arroja luz sobre los éxitos y desafíos inherentes a la implementación de los objetivos del programa. La documentación detallada y las recomendaciones resultantes de esta evaluación proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas y la implementación de mejoras continuas, con el objetivo último de lograr una gestión más efectiva y eficiente que se adapte a las necesidades cambiantes de la sociedad y los beneficiarios.



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

2022-2024

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Conducir un análisis meticuloso de la gestión operativa de los Programas, con el propósito de evaluar su alineación y capacidad en la consecución de las metas y objetivos establecidos. Además, generar recomendaciones concretas y viables que posibiliten la implementación de mejoras efectivas y dirigidas hacia la optimización integral de los mismos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar y describir en detalle la forma en que la gestión operativa de los Programas se lleva a cabo en distintos niveles geográficos. Esto implica analizar cómo se adaptan los procesos y acciones en diferentes entornos para cumplir con los objetivos, considerando las particularidades y desafíos de nuestro municipio.
- Realizar un análisis profundo de los factores que impactan la gestión operativa de los Programas, tanto en términos normativos como operativos. Identificar las barreras que obstaculizan el cumplimiento de metas y objetivos, así como las fortalezas y prácticas exitosas que contribuyen a una gestión más efectiva.
- Examinar cómo la gestión y la articulación de los diversos procesos del Programa se traducen en la consecución de su objetivo principal. Evaluar la sinergia y coherencia entre los componentes operativos y su impacto en la efectividad global del Programa.
- Desarrollar recomendaciones tanto generales como específicas, que aborden aspectos normativos y operativos. Estas recomendaciones deben ser concretas, realistas y adaptadas a la realidad de los Programas, con el fin de guiar la implementación de mejoras que conduzcan a resultados tangibles.
- Clasificar y priorizar las recomendaciones en función de su impacto potencial y viabilidad de implementación. Identificar aquellas acciones que puedan generar resultados más significativos en la gestión operativa del Programa, permitiendo una optimización efectiva de los recursos y esfuerzos.
- Diseñar indicadores de seguimiento que permitan medir el progreso y el impacto de las mejoras implementadas en la gestión operativa del Programa. Estos indicadores deben ser medibles y orientados a evaluar la efectividad y eficiencia en la consecución de metas y objetivos.
- Elaborar un plan detallado para la implementación de las recomendaciones, definiendo responsabilidades, plazos y recursos necesarios. Este plan debe trazar una hoja de ruta clara y realista para la ejecución efectiva de las mejoras propuestas.
- Fomentar la participación activa de los actores involucrados en la gestión de los Programas, así como facilitar la comunicación fluida entre todas las partes interesadas. Una colaboración efectiva contribuirá a la implementación exitosa de las mejoras y al logro de los objetivos propuestos.

Estos objetivos específicos complementarán y ampliarán la evaluación de la gestión operativa de los Programas, permitiendo un análisis exhaustivo y la formulación de recomendaciones con un enfoque más detallado y orientado hacia la mejora continua.





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 - 2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ALCANCES

Disponer de un análisis preciso de los procesos ejecutados por los Programas, junto con una detallada descripción de los mecanismos de coordinación que se emplean para garantizar el logro efectivo de sus objetivos. Asimismo, se busca identificar de manera exhaustiva las fortalezas y áreas de oportunidad en dichos procesos, con el propósito de generar recomendaciones concretas y estratégicas que contribuyan sustancialmente a la optimización y mejora continua de los Programas.

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 on 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/ Titular de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.	- Licenciatura en derecho - Diplomado en Evaluación de Políticas y Programas Públicos.	Experiencia de doce años en el ámbito municipal como servidor público, de los cuales 2 años 8 meses has sido desempeñando el Cargo de Titular de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022-2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

El listado de productos que publicará el evaluador, el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se definen en el cuadro 1.

CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA

N°	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA
	1. Descripción de los Programas a evaluar. 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.	31 de mayo del 2024
	1. Descripción y análisis de los procesos de los programas evaluados. 2. Hallazgos y Resultados.	08 de diciembre del 2024
	Informe final de la evaluación de procesos de los programas evaluados, que contenga los siguientes apartados: 1. Resumen Ejecutivo 2. Índice 3. Introducción 4. Descripción de los programas evaluados 5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 6. Descripción y análisis de los procesos del Programa de los programas evaluados 7. Hallazgos y resultados 8. Recomendaciones y conclusiones. 9. Anexos I. Ficha técnica de identificación de los programas evaluados. II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa. III. Flujogramas de los programas evaluados. IV. Grado de Consolidación Operativa del programa. V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos del programa. VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa. VII. Análisis FODA de los procesos de los programas evaluados. VIII. Recomendaciones del programa. IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa. X. Trabajo de campo realizado. XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos de los programas evaluados. XII. Ficha técnica con los datos generales de la dependencia evaluadora. Este informe deberá acompañarse de una presentación con los principales resultados de la evaluación.	08 de diciembre del 2024

Se debe considerar la realización de mínimo dos reuniones. Una intermedia, posterior a la entrega del segundo producto con los sujetos evaluados y con el personal del área evaluadora, 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 evaluador indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberán estar presentes las partes.



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

2022 -2024

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS.

La Tesorería es la responsable de absorber los costos y gastos que se generen derivados de la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

El proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar, 15 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si el área evaluadora lo solicita.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia. Será responsabilidad de los sujetos evaluados responder en los plazos establecidos en las observaciones realizadas 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/envío de la comunicación oficial por parte del área evaluadora. La atención a los comentarios emitidos deberá atenderse por escrito.

PUNTO DE REUNIÓN

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos de la evaluación serán las instalaciones del área evaluadora, ubicadas en el interior de las oficinas administrativas de Paseo Hidalgo Número 05, Cabecera Municipal, Chimalhuacán Estado de México. Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por oficio con al menos dos días naturales de anticipación.

MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN Y VERIFICACIÓN

Los sujetos evaluados deberán entregar cada producto de acuerdo con los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia, dichos entregables serán validados por personal del área evaluadora; cada entregable se dará por recibido con el sello de recepcionado del área evaluadora.

El área evaluadora, supervisará el trabajo de campo realizado durante la evaluación de procesos.

CONDICIONES GENERALES

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia el evaluador podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación, debiendo cumplir como mínimo los puntos solicitados.
2. La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del H. Ayuntamiento de Chimalhuacán, de ahí que ninguna persona ajena tiene derecho alguno para su divulgación, publicación o utilización.
3. En caso de presentarse algún error, omisión, discrepancia u otro, será obligación de las partes 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 la tesorería, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del convenio.



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 - 2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

4. El área evaluadora será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia.

ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Con base en la información proporcionada por las áreas evaluadas, la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación elaborará un análisis detallado y completo de los Programas a evaluar, abarcando los siguientes aspectos clave:

Problemática y Objetivos Claros:

Se proporcionará una comprensión precisa de la problemática que el Programa tiene como objetivo abordar. Esto incluirá una definición clara de los objetivos planteados, la población potencial a la que se dirige y la población atendida hasta el momento. Esta sección servirá como un marco para comprender la relevancia y el alcance del Programa.

Contexto y Condiciones de Operación:

Se analizará en detalle el contexto en el que el Programa opera, incluyendo factores ambientales, sociales, económicos y políticos relevantes. También se examinarán las condiciones y limitaciones que puedan influir en su implementación y alcance. Este análisis contextual proporcionará una visión completa de los desafíos y oportunidades que enfrenta el Programa.

Procesos Normativos y Generación de Bienes/Servicios:

Se llevará a cabo una identificación exhaustiva de los procesos fundamentales delineados en la normativa vigente, los cuales guían la generación y entrega de bienes y/o servicios que contribuyen directamente a la consecución de los objetivos del Programa. Este análisis destacará cómo los procesos operativos se alinean con los requisitos legales y cómo se traducen en resultados tangibles.

Información Histórica y de Operación:

Se presentará un repaso detallado de la operación histórica del Programa, desde su inicio hasta la fecha actual. Se incluirán datos relevantes, tendencias y logros alcanzados en períodos anteriores. Esta sección proporcionará una visión histórica que ayudará a contextualizar la evolución y el impacto del Programa a lo largo del tiempo.

El propósito último de esta descripción es brindar una visión completa y comprensiva del Programa, permitiendo una evaluación integral de su diseño, implementación y resultados. La información presentada servirá como base sólida para la toma de decisiones informadas y para la formulación de estrategias de mejora dirigidas y efectivas.





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 -2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

La Evaluación de Procesos representa un análisis de naturaleza cualitativa que, a través de enfoques analíticos diversos, tiene como objetivo establecer las interacciones que actúan como condición fundamental para los resultados obtenidos en la gestión del Programa. Este enfoque cualitativo se orienta hacia una comprensión en profundidad de los procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como su interrelación con los resultados tangibles derivados de la interacción entre los diversos elementos que conforman la unidad de análisis, en este caso, programas presupuestarios.

Para lograr su cometido, el enfoque cualitativo de esta evaluación adopta estrategias analíticas como el estudio de casos o de múltiples casos, en los que el análisis y la descripción minuciosa brindan una base empírica sólida para captar y explicar el fenómeno examinado. En el contexto de la gestión operativa del Programa, este enfoque implica un examen profundo de sus relaciones con el entorno social, cultural, político e institucional en el que se desenvuelve.

En este sentido, la información extraída de estos análisis de casos servirá para exponer de manera general la operación del Programa y para destacar las diferencias notables entre cada uno de los casos estudiados. Asimismo, esta información se empleará para fundamentar la sección de hallazgos y recomendaciones, integrando únicamente los detalles pertinentes de cada caso analizado.

La evaluación de procesos debe ofrecer una descripción detallada del proceso general del Programa, fundamentándose en la normativa aplicable y respaldada por los resultados obtenidos en el trabajo de campo. En este contexto, la Evaluación de Procesos implica la combinación de análisis de escritorio y trabajo de campo a través de un enfoque cualitativo para desentrañar cómo los procesos operan en la práctica. Es importante resaltar que, en caso de requerirse. Cabe señalar que el área evaluadora podrá solicitar un análisis cuantitativo, si lo considera necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

En síntesis, la Evaluación de Procesos se erige como un método riguroso y completo para comprender en profundidad cómo opera el Programa y cómo sus procesos interaccionan con el entorno circundante. Este enfoque cualitativo ofrece una visión holística que se complementa con estrategias de análisis específicas, enriqueciendo la comprensión global y permitiendo la formulación de recomendaciones sólidas para la mejora continua del Programa

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 al Programa y la información que se genere; 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



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

2022-2024

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

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.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Para llevar a cabo la evaluación de procesos, la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) llevará a cabo una estrategia de recopilación de datos mediante técnicas cualitativas de investigación, incluyendo la observación directa, entrevistas en profundidad y semiestructuradas, así como grupos focales. El diseño y la implementación de los instrumentos de recopilación de datos se desarrollarán considerando la participación de los actores involucrados en la gestión del Programa a nivel central, en entidades federativas o unidades de ejecución, así como la población beneficiaria.

La UIPPE llevará a cabo entrevistas en profundidad, semiestructuradas y/o grupos focales con todos los involucrados, para obtener información valiosa sobre la implementación del Programa y la identificación de elementos críticos para el análisis. Estos métodos se complementarán con la observación directa de los procesos, lo que posibilitará un examen detallado en el lugar de acción, abarcando cada nivel de ejecución.

En el sitio web del CONEVAL, disponible en www.coneval.gob.mx, se tomarán una serie de preguntas y temas orientadores que la UIPPE utilizará para elaborar los instrumentos de recopilación de datos. Estas herramientas ayudarán a profundizar en el estudio de cada uno de los procesos involucrados en el Programa, ofreciendo una base sólida para el análisis detallado.

Este enfoque integral de recopilación de datos, liderado por la UIPPE y que combina métodos cualitativos y preguntas orientadoras, busca garantizar una evaluación exhaustiva y precisa de los procesos de los Programas. La combinación de técnicas ofrece una visión completa y enriquecedora, permitiendo una comprensión profunda de la implementación y operación del programa en diferentes niveles y contextos.

ANÁLISIS CUANTITATIVO

La Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) llevará a cabo encuestas, preferentemente, dirigidas al personal operativo y a los beneficiarios. Estas encuestas permitirán la obtención de información cuantitativa para realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Programa.

2.1 TRABAJO DE CAMPO

La Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE), en su papel de evaluador, llevará a cabo una estrategia rigurosa para la ejecución de la evaluación de procesos. Para lograrlo, se establecerá un





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022-2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

proceso de selección de muestra analítica que considerará las diversas modalidades, componentes y tipos de servicios ofrecidos por el Programa. Esta muestra se basará en una matriz analítica sólida, delineando los criterios de selección y sus interacciones, con el fin de respaldar y justificar la elección de las unidades de análisis, como entidades y unidades responsables, entre otros. La selección de variables para la muestra se justificará en función de su relevancia para la evaluación.

La definición de la muestra aprovechará enfoques analíticos, resultados de investigaciones previas y aportes de actores clave a nivel central, así como informes y registros administrativos del programa. Esto permitirá establecer criterios de selección que aseguren la variabilidad necesaria en la muestra. Esta variabilidad se abordará a través de criterios como el desempeño operativo del programa, esquemas normativos del programa, ejercicio presupuestal, formas de interacción. Estos criterios, aunque enunciativos, ayudarán a garantizar una muestra representativa en la operación del Programa.

La fase de levantamiento de información en campo se realizará a través de encuestas, preferentemente, dirigidas a personal operativo y beneficiarios, si así lo ha establecido el área evaluadora para el análisis cuantitativo. Además, se obtendrá el consentimiento informado de los participantes en la evaluación, independientemente de si se utilizan entrevistas semiestructuradas, estructuradas, grupos focales u otras herramientas de recopilación de información.

La UIPPE entregará bases de datos analizadas que reflejarán los resultados de la evaluación, combinando información cuantitativa y cualitativa, en formatos editables como parte de los entregables. Asimismo, proporcionará un cronograma detallado de actividades y una agenda de trabajo de campo que considerará los aspectos operativos y los instrumentos de recolección de datos.

En el Anexo X, "Trabajo de Campo Realizado", se describirá el desarrollo del trabajo de campo, indicando si se mantuvo el diseño metodológico original o si se efectuaron ajustes, detallando y justificando dichos cambios y cómo impactan los resultados de la evaluación. Este anexo incluirá también una bitácora de trabajo con un registro cronológico de actividades, desafíos y situaciones que puedan afectar los resultados.

La estrategia de trabajo de campo diseñada por la UIPPE contendrá la muestra propuesta, los instrumentos de recolección de información, el cronograma de actividades, la agenda del trabajo de campo y los formatos de consentimiento. Estos elementos serán parte de los entregables finales.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

En este tramo del entregable, se encomienda a la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) la tarea de llevar a cabo una descripción exhaustiva del desarrollo de cada proceso que conforma el Programa. Dicha descripción deberá estar en total concordancia con el alcance predefinido para la evaluación, haciendo uso tanto de la información recopilada en terreno como de los análisis de gabinete. En otras palabras, será necesario considerar tanto la normativa vigente como las prácticas efectivamente implementadas.

Asimismo, se espera que esta tarea implique un análisis ponderado de la pertinencia de los procesos de gestión dentro del contexto institucional en el que operan. Un enfoque clave será evaluar la interconexión y coordinación entre dichos procesos, y su efecto en la consecución de los objetivos y metas estipulados previamente. La descripción, análisis y el grado de consolidación operativa de los procesos constituirán una parte integral y vital de los elementos que componen el entregable 2.

En cuanto a la descripción y análisis de los procesos del Programa, se llevará a cabo un abordaje general, con la excepción de situaciones donde la operación de un proceso difiera significativamente entre las unidades de análisis observadas, como entidades o dependencias. En dichos casos, será imperativo resaltar estas divergencias. Para lograrlo, se podrá emplear un cuadro comparativo entre los casos analizados, lo cual permitirá una comprensión



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022-2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

clara y concisa de las diferencias evidenciadas en la implementación del programa. Adicionalmente, en situaciones donde se provean múltiples tipos de apoyo, será necesario describir los procesos relacionados con cada uno de estos tipos.

Cabe mencionar que la descripción y análisis de los procesos se llevará a cabo siguiendo el "Modelo general de procesos" presentado a continuación, el cual servirá como pauta fundamental para una abordaje uniforme y coherente. (es importante mencionar que este diagrama puede variar al momento de la ejecución del análisis, pues por la naturaleza de un programa presupuestario a nivel municipal, se realizarán las adecuaciones pertinentes para la optimización de un sistema administrativo y operativo más acorde a las necesidades metodológicas de la evaluación)

FIGURA 1. EJEMPLO DE UN MODELO GENERAL DE PROCESOS



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?



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022-2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

- d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4. Productos: ¿los productos 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, órdenes de gobierno o dependencias involucradas 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. 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:

- 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 que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores;
- 5) 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.

El "Modelo general de procesos" (figura 1) no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, por lo que los sujetos evaluados, de manera adicional, deberán indicarlos y describirlos. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa. *Anexo II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos".*

La descripción de los procesos del Programa deberá acompañarse de flujogramas para cada uno de los procesos analizados, y éstos se presentarán en el *Anexo III "Flujogramas del Programa".*

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este segmento, el evaluador tiene la tarea de efectuar una evaluación holística de la operación del Programa, siguiendo los parámetros delineados para esta revisión. Todos los hallazgos y resultados deben estar respaldados por datos derivados de los estudios de caso. Es importante mencionar que estos descubrimientos y resultados no necesariamente deben estar ligados a un proceso específico. En cambio, se espera que este análisis tenga la capacidad de destacar aspectos significativos que influyen en la operación y el logro de los objetivos del Programa bajo evaluación. Además, es crucial que se evalúe la medida en que la gestión operativa del Programa contribuye al cumplimiento de sus objetivos.

En el mismo tenor, se requiere que se identifiquen:

- 1- Los problemas más destacados derivados de la normativa.
- 2- Los obstáculos significativos.
- 3- Las áreas donde hay oportunidades de mejora.





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

2022-2024

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

- 4- Las prácticas ejemplares evidenciadas en la operación del Programa, con la intención de proponer mejoras en la gestión.

Es esencial también señalar las amenazas y fortalezas externas al Programa que se identificaron durante la evaluación. Esto con el fin de presentarlas ante los sujetos evaluados para su consideración.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD

Se espera que se identifiquen situaciones en las que la normativa genere dificultades en la gestión o deteriore la eficacia en el logro de los objetivos del Programa. En respuesta a esto, el evaluador debe presentar propuestas de modificación de la normativa que rige el Programa. Estas propuestas deben considerar restricciones prácticas que puedan surgir durante su implementación, además de prever los posibles efectos de dichas modificaciones. Los resultados de este análisis deben ser detallados en el Anexo VI titulado "Propuesta de Modificación de la Normativa".

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE OPORTUNIDAD, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Estos aspectos importantes del Programa deben ser identificados y descritos en subsecciones. Su elaboración debe basarse en los análisis de la operación del Programa (a través de los estudios de caso) y debe también reflejar las opiniones de las partes interesadas clave.

Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar. Estas son limitaciones, defectos o debilidades en los insumos o procesos internos del Programa que podrían interferir con el cumplimiento de sus objetivos.

Los cuellos de botella son prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstruyen los procesos o actividades que son cruciales para que el Programa alcance sus metas. Los sujetos evaluados deben identificar áreas de oportunidad y obstáculos en los procesos del Programa, señalando sus causas y consecuencias, así como sus características y naturaleza.

Las buenas prácticas son iniciativas innovadoras que se salen de lo establecido para la ejecución de los procesos, y que son replicables y sostenibles. El evaluador debe describirlas basándose en los estudios de caso, y analizar su aplicabilidad en otras áreas o entidades en las que opera el Programa.

AMENAZAS Y FORTALEZAS

Se requiere una descripción general de las amenazas y fortalezas fundamentales en el ámbito del Programa, que proporcionen a los responsables de la misma información vital para mejorar la toma de decisiones. Las fortalezas son los elementos internos, capacidades de gestión y recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que pueden ser empleados para alcanzar su propósito. Estas fortalezas deben ser presentadas en un tono positivo, enfatizando su contribución al logro de los objetivos del programa o la acción. Por otro lado, las amenazas son factores externos que podrían poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Los resultados y descubrimientos, que incluyen los problemas primordiales identificados en la normativa, la delimitación y descripción de las áreas de oportunidad, los obstáculos y las prácticas ejemplares, así como las amenazas y fortalezas del Programa, forman parte integral del entregable 2.

Adicionalmente, el evaluador tiene la responsabilidad de elaborar el Anexo VII denominado "Análisis FODA del Programa", donde se expondrán los hallazgos más sobresalientes en relación con el Programa. Este anexo debe



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 -2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ser incorporado en el informe final, constituyendo parte del entregable 3.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

En esta sección, el evaluador deberá resumir los resultados obtenidos y destacar las áreas que presentan potencial de mejora, consideradas de mayor relevancia para optimizar la gestión del Programa y el logro de sus objetivos.

Asimismo, como resultado del análisis global o específico de la operación, los sujetos evaluados deberán proponer recomendaciones a nivel de procesos y del Programa. Todas las recomendaciones y conclusiones deben fundamentarse en los datos recabados en los estudios de caso. El propósito último de las recomendaciones es brindar enfoques y estrategias de acción coherentes para potenciar la operación del Programa. Estas recomendaciones y conclusiones formarán parte del entregable 3.

Las recomendaciones deben cumplir con las siguientes características:

- Derivarse de los principales resultados de la evaluación.
- 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.
- Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el *Anexo VIII. "Recomendaciones del Programa"*

Además, el evaluador debe proponer, según el alcance de la evaluación, una estrategia para fortalecer un sistema de seguimiento de gestión (por ejemplo, la inclusión de indicadores). Si el Programa carece de un sistema de este tipo, se debe diseñar uno. En cuanto a los indicadores de gestión para este sistema de seguimiento, deben cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Medibles y Adecuados. La propuesta para fortalecer el sistema de seguimiento de gestión debe incorporarse en el Anexo IX: "Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión".





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 -2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

FORMATOS DE ANEXOS

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS

Tema	Variable	Datos
	Ente Gubernamental	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	Programa Presupuestario	
	Pilar o Eje Transversal:	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Eje del PND con el que está alineado	
	Tema del PND con el que está alineado	
	Pilar o Eje PDEM con el que está alineado.	
	Propósito del programa	
Población objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto aprobado (MDP)	
Cobertura geográfica	Zonas o localidades dentro del municipio donde opera el programa.	



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022-2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

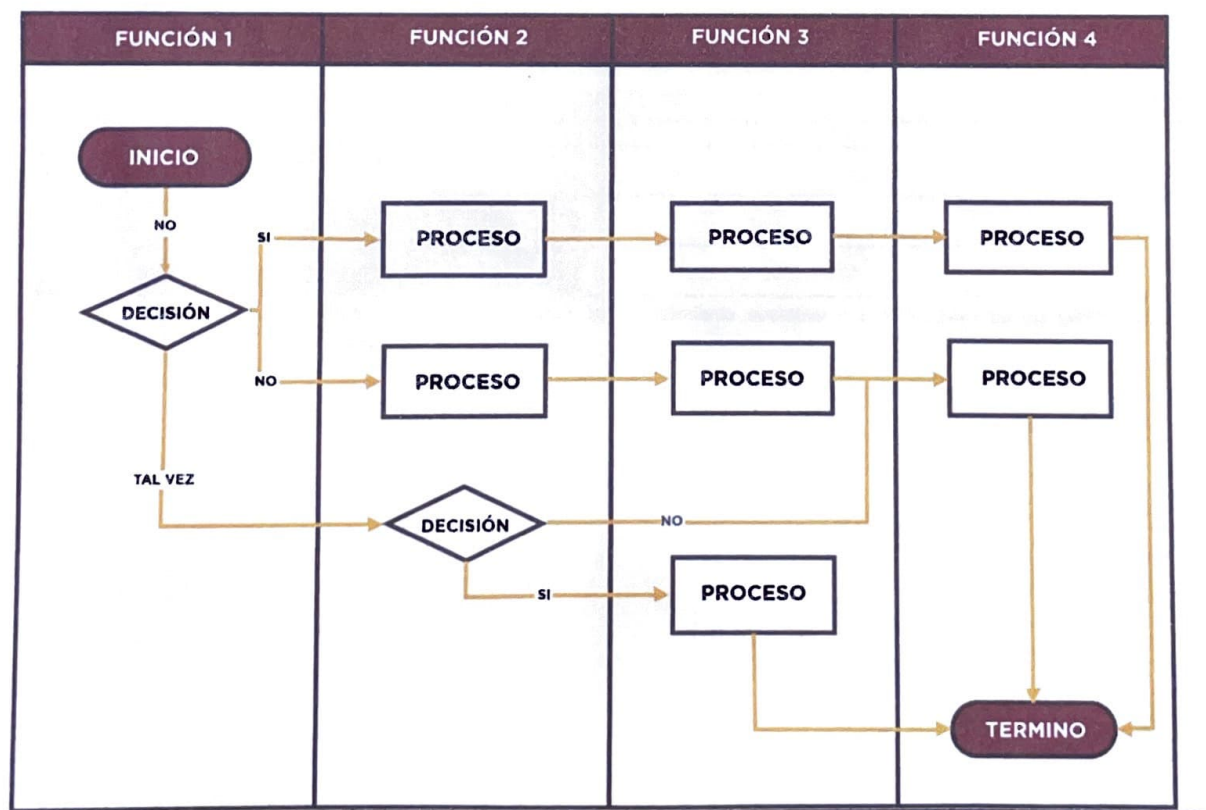
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PROGRAMA

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

1. Listar 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.

Modelo general de procesos	Proceso	Descripción de acciones realizadas para cumplimentar el proceso

ANEXO III. FLUJOGRAMAS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022-2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Si	Parcial- mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados					
3) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					
4) Existen acciones a fin de mejorar los procesos normativos del programa					

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Proceso:		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	
	Fin	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	
	Personal	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		

Nota: los últimos dos posicionamientos estarán en función del cumplimiento operativo y administrativo de las partes que influyen en la realización del proceso, o previa verificación.





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

2022-2024

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Proceso en cuestión:				
Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio

ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DE LOS PROCESOS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS.

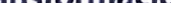
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS





2024

✿ 2022-2024 ✿



Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

En este anexo el *evaluador* debe valorar si la recomendación implica una consolidación del proceso.

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados

B) Estrategias de seguimiento a la consolidación del proceso

Proceso	
Recomendación:	

M. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
 2022-2026

SISTEMA DE COORDINACIÓN HACENDARIA DEL ESTADO DE MÉXICO CON SUS MUNICIPIOS
Manual Para La Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal 2023

CHIMALHUACÁN

Transformación con Igualdad

PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS MUNICIPAL

Periodo Evaluado:	Enero - Septiembre
--------------------------	--------------------

Municipio: Chimalhuacán	No: 85
UIPPE-01	SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

(Clave)	(Denominación)
Programa presupuestario	
Proyecto:	
Dependencia General:	
Dependencia Auxiliar:	

[illegible]



H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

* 2022 -2024 *

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Pilar - Tema de Desarrollo PDM			
Programa Presupuestario (Pp):			
Proyecto Presupuestario (Py):			
Dependencia General (clave):		Dependencia Auxiliar (Clave):	
Dependencia General (denominación):		Dependencia Auxiliar (denominación):	
Proceso:			
RUBROS EN LOS QUE SE REALIZA EL TRABAJO DE CAMPO			
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
ESQUEMAS NORMATIVOS			
FORMAS DE INTERACCIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS Y ORDENES DE GOBIERNO			
AREAS Y/O PARTES INVOLUCRADAS			

Nota: Dependiendo de la naturaleza del proceso en cuestión los rubros sujetos para análisis de campo podrían presentar variaciones.

BITÁCORA DE TRABAJO

Se propone el uso del siguiente formato para presentar la bitácora de trabajo:

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Duración de la entrevista	Observaciones





H. AYUNTAMIENTO DE
CHIMALHUACÁN
2022-2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

2024

CHIMALHUACÁN

2022-2024

Transformación con Igualdad

"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS

DOCUMENTO	FUENTE DE CONSULTA

ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA DEPENDENCIA EVALUADORA.

- Nombre del coordinador de la evaluación:
- Nombres de los principales colaboradores:
- Nombre de la unidad administrativa responsable de la evaluación:
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:

ATENTAMENTE

LIG. EDGAR SERVANDO OCHOA BUENDIA
TITULAR DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN, PLANEACIÓN

PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

UNIDAD DE INFORMACIÓN, PLANEACIÓN,
PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN