

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**  
**EVALUACIÓN DE PROCESOS**  
**PROGRAMA PRESUPUESTARIO**  
**02040101 CULTURA FÍSICA Y DEPORTE**



# CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 4  |
| 1. JUSTIFICACIÓN:.....   | 6  |
| 2. ANTECEDENTES .....  | 7  |
| 3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:.....                            | 8  |
| OBJETIVO GENERAL.....  | 8  |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                    | 8  |
| 4. ALCANCES .....  | 9  |
| DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN.....                              | 9  |
| COORDINACIÓN DE LA EVALUACIÓN .....                            | 11 |
| PRODUCTOS Y ENTREGAS:.....                                     | 11 |
| PUNTO DE REUNIÓN .....   | 11 |
| 5. ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN.....           | 12 |
| 5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....                             | 12 |
| 5.2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO     | 12 |
| 5.3. ANÁLISIS DE GABINETE .....                                | 13 |
| ANÁLISIS CUALITATIVO .....                                     | 14 |
| ANÁLISIS CUANTITATIVO.....                                     | 15 |
| TRABAJO DE CAMPO .....   | 15 |
| 5.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA ..... | 17 |
| 5.5. HALLAZGOS Y RESULTADOS .....                              | 20 |
| 5.6. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD....   | 21 |
| 5.7. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE  |    |
| OPORTUNIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS.....                            | 21 |
| 5.8. AMENAZAS Y FORTALEZAS.....                                | 22 |
| 5.9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....                      | 22 |
| 6. FORMATOS DE ANEXOS .....                                    | 25 |
| ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....    | 25 |

|  |    |
|--|----|
| ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS<br>EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA 02040101 Cultura Física Y<br>Deporte ..... | 27 |
| ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA .....  | 30 |
| ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA... 31  |    |
| ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y<br>SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA .....                  | 32 |
| ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL<br>PROGRAMA .....  | 33 |
| ANEXO VII. ANALISIS FODA .....   | 34 |
| ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA .....   | 35 |
| ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL<br>PROGRAMA .....  | 37 |
| ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO .....  | 38 |
| ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....   | 39 |

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a lo señalado en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el que se establece que los recursos económicos que ejerzan los municipios se deben administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, el Gobierno Municipal de Huixquilucan 2022-2024, adquirió la responsabilidad de transparentar y rendir cuentas sobre el manejo de los recursos públicos en el desarrollo de actividades y acciones concretas a favor de la población del municipio.

En el municipio de Huixquilucan, se adoptó la evaluación como un valor inherente al quehacer diario del servicio público, es nuestra razón de ser, mediante la cual buscamos que las acciones encaminadas por este gobierno se estén implementando y operando conforme a lo planeado, pero sobre todo, que las políticas públicas, programas, proyectos y acciones concretas estén ofreciendo resultados tangibles en la población municipal, logrando con ello mejorar la calidad de vida de nuestros habitantes.

Al evaluar buscamos cumplir el objetivo principal del gobierno municipal: “Construir un gobierno por resultados, un gobierno efectivo, eficiente y eficaz en su actuar y que además sea capaz de dialogar de manera constructiva con nuestro principal evaluador: *el ciudadano*”.

Razón por la cual, ponemos a consideración de la ciudadanía de Huixquilucan, estos Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario a evaluar: 02040101 Cultura Física Y Deporte, proyecto: 020401010101 Promoción Y Fomento De La Cultura Física”, mismo que se ejecuta y forma parte de la Estructura Programática de este Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia, Huixquilucan, -en adelante SMDIF-, como parte del Pilar 1 Social: Municipio Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente.

Siendo así, este programa forma parte del ejercicio de evaluación 2023 y se encuentra referido Programa Anual de Evaluación 2024, mismo que se encuentra publicado en el portal web de este SMDIF Huixquilucan <https://difhuixquilucan.gob.mx/pae/>.

Estos términos, representan la guía sobre la cual se realizará la evaluación de Diseño de Procesos, logrando con ello verificar el impacto del programa durante su ejecución y con ello, conocer el desempeño de este gobierno municipal como coparticipe en la formulación de políticas públicas municipales, buscando en todo momento que “Sigamos Avanzando” y buscar un mayor impacto en el desarrollo de acciones concretas a favor de

toda la población municipal, potencializando el desarrollo integral en general, pero sobre todo, establecer mecanismos de incrementar la igualdad de acceso y oportunidades, en la atención de sus necesidades sociales.

Así mismo, los términos de referencias de la Evaluación de Procesos es la guía mediante la cual se evaluará el Programa presupuestario: *02040101 Cultura Física Y Deporte, proyecto: 020401010101 Promoción Y Fomento De La Cultura Física*. Estos términos sientan la base para transparentar el proceso de evaluación.

## 1. JUSTIFICACIÓN:

Los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación de Procesos están diseñados en apego a lo establecido en el artículo 26 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , 48, 54, 61 numeral II inciso c), 62, 71, 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 129 y 139 fracción I, de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; 72 al 80 de la Ley General de Desarrollo Social; 75 a 82 del Reglamento de la Ley General de Desarrollo Social; artículos 1, fracciones I, II y IV 7, 19, 22, 36, 37 y 38 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios; 285, 293, 294, 327, 327-A y 327-B, del Código Financiero del Estado de México y Municipios; 88, 89 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México; del Acuerdo número IHAEM/ Tomo: CCXVI No. 83/23 “Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2024” Sección Segunda, publicado en la Gaceta de Gobierno de fecha miércoles 01 de noviembre de 2023, que instituye los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales.

Los TdR para la Evaluación de Procesos consideran los Lineamientos Generales para la Evaluación y los fundamentos metodológicos de evaluación de los programas y fondos diseñados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como los análisis de fondos realizados por la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

## 2. ANTECEDENTES

Los lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales, establecidos en el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2024, Capítulo IV, “De los tipos de evaluación” en su numeral Décima Segunda, inciso b); y numeral Décimo Sexta, inciso 2), en cuyo contenido se establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la Evaluación de Procesos, la cual: “Analiza mediante 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 presupuestario: *02040101 Cultura Física Y Deporte*, que lo componen, posibilitan su realización, son eficaces y son 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 del programa.

### 3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:

#### OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte, proyecto: 020401010101 Promoción Y Fomento De La Cultura Física que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.
- Elaborar una comparación con los resultados encontrados en evaluaciones que se hayan efectuado con anterioridad.

## 4. ALCANCES

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte 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 DE LA EVALUACIÓN

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, se debe organizar, revisar y valorar la información disponible para la evaluación proporcionada por la Subdirección General del SMDIF, responsable de este programa presupuestario, a través de la UIPPE.

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.

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, se debe organizar, revisar y valorar la información disponible para la evaluación proporcionada por la Subdirección General del SMDIF y responsables en la Unidad a través de la UIPPE.

La revisión documental se complementará con entrevistas a profundidad con los servidores públicos responsables de la gestión. La cantidad de las entrevistas y reuniones de trabajo, así como el perfil de los entrevistados dependerán de la calidad y cantidad de la evidencia documental proporcionada, y de la gestión en la entidad. La valoración de la información y el esquema de las entrevistas se deben presentar en formato libre.

Se deberá considerar la realización de al menos tres reuniones de trabajo durante el proceso de evaluación entre el investigador evaluador, la UIPPE y la Subdirección General del SMDIF, responsables de la gestión del Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte. Una reunión inicial, en la que se presenten los objetivos, el proceso y el instrumento de evaluación, y en la que se discutirá las necesidades y las dudas sobre la evidencia documental.

Una reunión intermedia, posterior a la entrega del primer avance de los informes de evaluación, en la que se discuta los alcances de la información proporcionada y los resultados preliminares. Y una reunión final, posterior a la entrega del Informe Preliminar de Evaluación, en la que se discuta el informe final.

## COORDINACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación de Procesos PAE 2024, para el ejercicio fiscal 2023, estará coordinada por la UIPPE del SMDIF.

### PRODUCTOS Y ENTREGAS:

La presente evaluación se deberá apegar a los plazos establecidos en los presentes TdR, los cuales se detallan en el cronograma de actividades:

| Productos  | Fecha de entrega     |
|--|----------------------|
| Primera entrega del Informe de Evaluación de Consistencia y Resultados. Presentación de los resultados de la primera entrega del Informe de Evaluación de Procesos | 5 de agosto de 2024  |
| Segunda entrega del Informe de Evaluación de Procesos  | 30 de agosto de 2024 |

### 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 será en las instalaciones del área de la UIPPE. Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por correo electrónico con al menos dos días naturales de anticipación.

## 5. ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

### 5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Se presentará una descripción detallada del Programa, en el que se dé cuenta de: 1) La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.); 2) Contexto y las condiciones en las que opera; 3) Identificación de los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos; y 4) toda aquella información que permita entender la operación del programa.

La descripción del Programa es parte del *entregable 1*. Además, se deberá incluir una ficha técnica con los datos mínimos del Programa en el *Anexo I "Ficha técnica de identificación"*.

### 5.2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis del Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte, ejecutado a través de la Subdirección General del SMDIF.

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 del Programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso servirá para identificar de manera general la operación del Programa, así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno

de los casos observados. También deberán utilizarse como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que sólo se deberá incluir la información relevante de cada caso analizado.

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica.

### **5.3. ANÁLISIS DE GABINETE**

El desarrollo de la Evaluación de Procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis requiere de trabajo de gabinete que incluye acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa.

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

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

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, se considerara, 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.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.

## **ANÁLISIS CUALITATIVO**

Para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, y grupos focales. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte tanto a nivel central como en las entidades federativas o unidades de ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del 02040101 Cultura Física Y Deporte y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la observación directa de procesos que permita la

revisión *in situ* de la implementación del Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte en cada uno de los niveles de ejecución.

## **ANÁLISIS CUANTITATIVO**

La UIPPE deberá aplicar, de preferencia, encuestas en línea a personal operativo y a beneficiarios, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Programa 02040101 Cultura Física Y Deporte.

## **TRABAJO DE CAMPO**

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, la UIPPE debe establecer la selección de una muestra analítica y ésta debe considerar las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa. Esta muestra deberá estar apoyada en una matriz de indicadores en la que se establezcan los criterios de selección y sus interacciones, que justifiquen y den solidez a la selección de las unidades de análisis (entidades, unidades responsables, entre otras). La selección de variables utilizadas para la selección de la muestra debe justificarse a partir de la importancia para el desarrollo de la evaluación.

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 clave a nivel central, 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.

La UIPPE debe entregar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc. Los

instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo XI. "Instrumentos de recolección de información".

Para el levantamiento de información en campo es necesario solicitar el consentimiento informado de los actores que participarán como informantes en la evaluación, ya sea que se trate de entrevistas semi-estructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información<sup>1</sup>.

La UIPPE deberá entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas incluyendo toda la información sistematizada, tanto de corte cuantitativo como aquella recabada en el trabajo de campo (cualitativa), eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos, en caso de ser necesario, a fin de mantener la confidencialidad de los entrevistados.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo 1. "Trabajo de Campo Realizado", en donde se debe mencionar si se cumplió con el diseño metodológico propuesto al inicio de la evaluación o en caso de presentarse cambios en el diseño metodológico (criterios de selección y/o unidades de análisis y/o diseño del levantamiento de la información) y/o en la estrategia del trabajo de campo durante el desarrollo de la evaluación, la UIPPE deberá detallar y justificar dichas modificaciones para dar cuenta de lo que realmente se llevó a cabo en la evaluación, y mencionar de qué manera estas modificaciones afectan los resultados de la evaluación.

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó la UIPPE y que podrían afectar los resultados de la evaluación.

---

<sup>1</sup> En la página web del CONEVAL, [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx), estará a disposición la "Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructurada", en la que se sugieren algunos elementos para la elaboración de estos instrumentos, así como el "Modelo de Carta de Consentimiento Informado para Participar en Evaluaciones de Procesos".

Se deberán registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información, obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante (ver formato propuesto en el Anexo X). Este anexo es parte del entregable 3.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por la UIPPE deberá contener: 1) la muestra propuesta, 2) los instrumentos de recolección de información a aplicar, 3) el cronograma de actividades, 4) agenda del trabajo de campo, estos cuatro productos son parte del *entregable 1*.

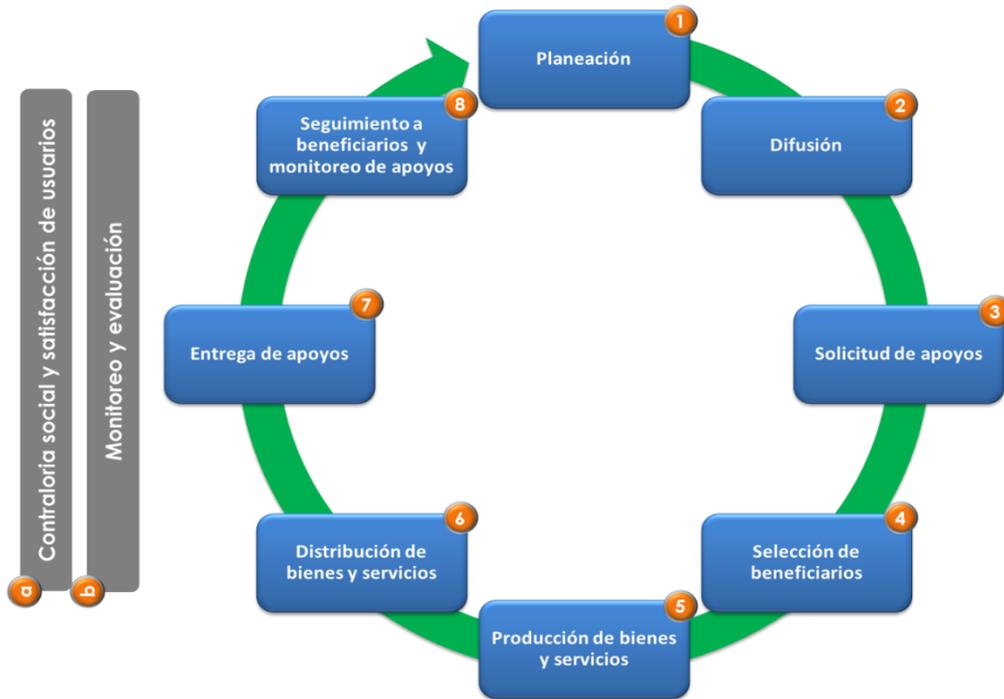
#### **5.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA**

En este entregable la UIPPE debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo como en gabinete, es decir considerar 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 los objetivos y metas programadas. La descripción, análisis y grado de consolidación operativa de los procesos es parte del *entregable 2*.

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

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

**FIGURA 1. 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.
  - a. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
  - b. Tiempo: ¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
  - c. Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
  - d. Recursos financieros: ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
  - e. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

- f. Productos: ¿Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
  - g. 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?<sup>2</sup>
  - h. Coordinación: ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
3. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
  4. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
  5. 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<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Los temas 2, 3, 4, 5, 6 y 7 deberán ser descritos brevemente en el informe, en la sección correspondiente. Adicionalmente se deberá incluir un análisis detallado en el Anexo V. "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos", en cual se presente la información de forma más detallada.

<sup>3</sup> Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa y se tiene que desarrollar la metodología empleada para la valoración de cada uno de los elementos considerando el contexto de operación del programa. En el informe se deberá describir brevemente este tema, y se complementará con el Anexo IV. "Grado de Consolidación Operativa".

El “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, por lo que la UIPPE, de manera adicional, deberá 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”*.

## **5.5. HALLAZGOS Y RESULTADOS**

En este componente, la UIPPE 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 sustentarse con base en información derivada de los estudios de caso. Los hallazgos y resultados no necesariamente deben estar vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa evaluado. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar 1) Los principales problemas detectados en la normatividad, 2) Las áreas de oportunidad, así como 3) Las buenas prácticas detectadas en la operación del Programa con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

También, se deben indicar las amenazas y fortalezas externas del Programa que se identificaron en la evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de los responsables del Programa.

## **5.6. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD**

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Con base en lo anterior, la UIPPE presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Programa, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el *Anexo VI “Propuesta de modificación a la normatividad”*.

## **5.7. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS**

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad y las buenas prácticas del Programa deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Programa (estudios de caso), así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él.

Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del Programa, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. La UIPPE deberá describir las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso, así como presentar un análisis de la posibilidad de implementarse en otras áreas y/o entidades en donde opera el Programa.

## 5.8. AMENAZAS Y FORTALEZAS

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del Programa que ayuden a los responsables del Programa a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa o acción. Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Los hallazgos y resultados, en los que también se incluyan los principales problemas detectados en la normatividad, la identificación y descripción de áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas, así como las amenazas y fortalezas del Programa, son parte del *entregable 2*.

Adicionalmente, la UIPPE deberá elaborar el Anexo VII. "Análisis FODA del Programa", en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Programa. Este anexo debe formar parte del informe final (*entregable 3*).

## 5.9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

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

Asimismo, la UIPPE, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa, debe realizar recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del Programa. Todas las recomendaciones y conclusiones deben formularse con base en los datos contenidos en los estudios de caso. El objetivo final de las recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa. Las recomendaciones y conclusiones son parte del *entregable 3*.

Las recomendaciones deben contar 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”*.

Adicionalmente, la UIPPE deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo, la inclusión de indicadores) o en el caso de que el Programa carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno. En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el Anexo IX. *“Sistema de monitoreo e indicadores de gestión”*.

# FORMATOS ANEXOS

## 6. FORMATOS DE ANEXOS

### ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

| Tema                   | Variable  | Datos |
|------------------------|---|-------|
| <b>Datos Generales</b> | <b>Ramo</b>   |       |
|                        | <b>Institución</b>  |       |
|                        | <b>Entidad</b>  |       |
|                        | <b>Unidad Responsable</b>   |       |
|                        | <b>Clave Presupuestal</b>   |       |
|                        | <b>Nombre del Programa</b>  |       |
|                        | <b>Año de Inicio</b>  |       |
|                        | <b>Responsable titular del programa</b>   |       |
|                        | <b>Teléfono de contacto</b>   |       |
|                        | <b>Correo electrónico de contacto</b>   |       |
| <b>Objetivos</b>       | <b>Objetivo general del programa</b>  |       |
|                        | <b>Principal Normatividad</b>   |       |
|                        | <b>Eje del PND con el que está alineado</b>                                     |       |
|                        | <b>Objetivo del PND con el que está alineado</b>                                |       |
|                        | <b>Tema del PND con el que está alineado</b>                                    |       |
|                        | <b>Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado</b>  |       |
|                        | <b>Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado</b>  |       |
|                        | <b>Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado</b> |       |
|                        | <b>Propósito del programa</b>   |       |
|                        | <b>Definición</b>   |       |

| <b>Tema</b>                             | <b>Variable</b>   | <b>Datos</b> |
|---|---|--------------|
| <b>Población potencial</b>              | <b>Unidad de medida</b>                                   |              |
|   | <b>Cuantificación</b>                                     |              |
| <b>Población objetivo</b>               | <b>Definición</b>   |              |
|   | <b>Unidad de medida</b>                                   |              |
|   | <b>Cuantificación</b>                                     |              |
| <b>Población Atendida</b>               | <b>Definición</b>   |              |
|   | <b>Unidad de medida</b>                                   |              |
|   | <b>Cuantificación</b>                                     |              |
| <b>Presupuesto para el año evaluado</b> | <b>Presupuesto original (MDP)</b>                         |              |
|   | <b>Presupuesto modificado (MDP)</b>                       |              |
|   | <b>Presupuesto ejercido (MDP)</b>                         |              |
| <b>Cobertura geográfica</b>             | <b>Entidades Federativas en las que opera el programa</b> |              |
| <b>Focalización</b>                     | <b>Unidad territorial del programa</b>                    |              |

## ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA 02040101 Cultura Física Y Deporte

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.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

| Modelo General de Proceso  | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador |
|--|---------------------|--|
|  |                     | (Escriba nombre y describa brevemente)               |
| <b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa. |                     | Ej. Planeación                                       |
|  |                     | Ej. Programación                                     |
|  |                     | Ej. Presupuestación                                  |
| <b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.   |                     | Ej. Difusión Federal                                 |
|  |                     | Ej. Difusión Local                                   |
| <b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las  |                     | Ej. Recepción de solicitudes de becas                |

| Modelo General de Proceso  | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador |
|--|---------------------|--|
|  |                     | (Escriba nombre y describa brevemente)               |
| solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.  |                     |  |
| <b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.   |                     | <b>Ej. Selección de becarios</b>                     |
| <b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.  |                     |  |
| <b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).            |                     |  |
| <b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.  |                     | <b>Ej. Entrega de becas</b>                          |
| <b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado. |                     | <b>Ej. Monitoreo de becarios</b>                     |
| <b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.  |                     |  |
| <b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.          |                     |  |

| Modelo General de Proceso   | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador |
|---|---------------------|--|
|   |                     | (Escriba nombre y describa brevemente)               |
| <b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b> |                     |  |
| Otros procesos (nombre del proceso)   | Número de secuencia | Número de secuencia                                  |
|   |                     |  |
|   |                     |  |
|   |                     |  |

## ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

(FORMATO LIBRE)

## ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

| Criterio de valoración   | Puntaje |              |    |    | Comentarios |
|--|---------|--------------|----|----|-------------|
|  | Sí      | Parcialmente | No | NA |             |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos;  |         |              |    |    |             |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados               |         |              |    |    |             |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras |         |              |    |    |             |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión                                 |         |              |    |    |             |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras                         |         |              |    |    |             |
| Grado de consolidación operativa   |         |              |    |    |             |

## 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                                     |                                     |
|   | Recursos financieros                         |                                     |
|   | Infraestructura                              |                                     |
|   | Otros  |                                     |
| Productos   | Productos del Proceso                        |                                     |
|   | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? |                                     |
| Sistemas de información   | Sistema(s) empleado                          |                                     |
|   | Tipo de información recolectada              |                                     |
|   | ¿Sirve de información para el monitoreo?     |                                     |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? |  |                                     |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?          |  |                                     |

## ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

| Tipo de normatividad | Dice: | Problema generado (causas y consecuencias): | Se recomienda decir: | Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio | Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación |
|----------------------|-------|---|----------------------|---|---|
|                      |       |   |                      |   |   |
|                      |       |   |                      |   |   |
|                      |       |   |                      |   |   |
|                      |       |   |                      |   |   |
|                      |       |   |                      |   |   |
|                      |       |   |                      |   |   |
|                      |       |   |                      |   |   |
|                      |       |   |                      |   |   |
|                      |       |   |                      |   |   |

## ANEXO VII. ANALISIS FODA

(FORMATO LIBRE)

## ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo la UIPPE debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería 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 | Medio de verificación | Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)* |
|---------|--|---------------|---|--|---|-------------------------------|-----------------------|--|
|         |  |               |   |  |   |                               |                       |  |
|         |  |               |   |  |   |                               |                       |  |

## B) Reingeniería de procesos.

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

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

**ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA**

**(FORMATO LIBRE)**

## ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

(FORMATO LIBRE)

En este apartado la UIPPE deberá presentar el diseño metodológico, así como la estrategia de trabajo de campo final, en el que se señale de manera puntual los cambios que se realizaron respecto de la propuesta original del diseño metodológico y de la estrategia de trabajo de campo, sobre todo en cuanto a la muestra seleccionada. A esto se deberá incluir la justificación a cada uno de los cambios.

### Bitácora de trabajo

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

| Entidad/<br>Institución | Localidad/<br>Municipio/<br>Dirección o<br>Área | Fecha | Entrevistador | Entrevistado<br>(puesto) | Instrumento<br>empleado | Duración<br>de la<br>entrevista | Observaciones |
|-------------------------|---|-------|---------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------|
|                         |   |       |               |                          |                         |                                 |               |
|                         |   |       |               |                          |                         |                                 |               |

## ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA 02040101 Cultura Física Y Deporte

(FORMATO LIBRE)



# DIF

## HUIXQUILUCAN

2022 - 2024

5055 - 5054

HUIXQUILUCAN

Términos de Referencia Evaluación  
Procesos 02040101 Cultura Física Y Deporte, del  
SMDIF de Huixquilucan