



PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2021

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL
PROGRAMA PRESUPUESTARIO

"CULTURA FÍSICA Y DEPORTE"

INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA
FÍSICA Y DEPORTE DE TULTITLÁN

Contenido

GLOSARIO DE TÉRMINOS	3
ANTECEDENTES	6
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	7
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
ALCANCES	7
CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA	9
HALLAZGOS Y RESULTADOS	23
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	26
ANEXOS	27

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Para los efectos de este documento, se entenderá por:

- ❖ **Adecuado:** Criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir. Un indicador no debe ser ni tan directo ni tan abstracto que convierta en una tarea complicada y problemática la estimación del desempeño.
- ❖ **Amenazas:** Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
- ❖ **Áreas de oportunidad:** Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
- ❖ **Buenas prácticas:** Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
- ❖ **Calidad:** Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.
- ❖ **Ciclo presupuestario:** Al conjunto de actividades que comprende la planeación, programación, integración del presupuesto, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, de los programas presupuestarios.
- ❖ **Claro:** Criterio para la elección de indicadores basado en la precisión y claridad. El indicador debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.
- ❖ **Componentes:** Bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
- ❖ **Consolidación:** En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.
- ❖ **Contraloría:** A la Contraloría Interna del Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tultitlán.

- ❖ **Cuellos de Botella:** Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.
- ❖ **Debilidades:** Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
- ❖ **Diagnóstico:** Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
- ❖ **Economía:** Criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.
- ❖ **Eficacia:** Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- ❖ **Eficiencia:** Dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
- ❖ **Evaluación:** Al proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia, eficiencia, calidad, resultados e impacto con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas.
- ❖ **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.
- ❖ **IMCUFIDET:** Al Instituto Municipal de Cultura Física y deporte de Tultitlán.
- ❖ **Indicadores de Servicios y Gestión:** Herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.
- ❖ **Indicadores de Resultados:** Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.
- ❖ **Instrumentos de recolección de información:** Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
- ❖ **Monitoreo:** Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores

públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.

- ❖ **Operadores:** Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
- ❖ **Oportunidad:** Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.
- ❖ **PAE:** Al Programa Anual de Evaluación del IMCUFIDET.
- ❖ **Población atendida:** Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.
- ❖ **Población objetivo:** Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
- ❖ **Población potencial:** Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
- ❖ **Recomendaciones:** Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.
- ❖ **Relevante:** Criterio para la elección con base en que el indicador provee información sobre la esencia del objetivo que quiere medir; debe estar definido sobre lo importante, con sentido práctico.
- ❖ **Reingeniería de Procesos:** Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.
- ❖ **UIPPE:** A la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación del IMCUFIDET.

ANTECEDENTES

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, inciso c, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

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 “**Cultura Física y Deporte**” que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas.

En ese sentido, es de suma importancia para el IMCUFIDET el continuar con la evaluación constante de mecanismos y herramientas que permitan ponderar y conceptualizar la situación en la que se encuentra el instituto y con ello, destacar la importancia del fomento a la cultura física y deporte en el territorio municipal.

El Programa Anual de Evaluación 2021 tiene como objetivo identificar la capacidad institucional, organizacional y de operación de la Coordinación General de Operación Deportiva, y su eficiencia en el desarrollo de metas y objetivos establecidos en las herramientas programáticas con la consigna de seguir ejecutando programas y proyectos puntuales en beneficio de la población de Tultitlán.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa 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.

ALCANCES

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

TEMAS DE EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA

La evaluación de procesos se divide en diez temas y 37 preguntas de acuerdo con el siguiente cuadro:

APARTADO	PREGUNTAS	TOTAL
Consolidación operativa del programa	1-5	1
Planeación del programa	6-9	1
Difusión del Programa	10-11	0
Solicitud de Apoyos	12-16	0
Selección de Beneficiarios	17-20	0
Producción de bienes y/o servicios	21-24	0
Distribución de apoyos	25-27	0
Entrega de apoyos	28-31	0
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	32-35	0
Contraloría Social y satisfacción del usuarios	36-37	0
TOTAL	37	2



CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

1. ¿Existen documentos que normen los procesos del programa?, de ser así, especifique cuales son estos.	Sí	No
Manuales de Procedimientos sin actualizar.		

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con manuales de procedimientos actualizados, herramienta idónea para plasmar el proceso de actividades específicas como políticas, aspectos legales, procedimientos y controles para realizar actividades de manera eficaz y eficiente.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá realizar una revisión formal y actualización de los manuales de procedimientos para facilitar la capacitación y adiestramiento del personal.

2. ¿Los documentos que norman los procesos del programa son del conocimiento de todos los operadores, a su vez estos procesos están documentados?, especifique la respuesta	Sí	No
Nulo desconocimiento de los procedimientos por parte del personal de la Unidad Ejecutora del Programa.		

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no ha especificado a sus operadores las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, tampoco ha facilitado la capacitación y adiestramiento al personal lo que provoca un desconocimiento de los procedimientos del programa.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá fomentar un programa de capacitación y adiestramiento a los operadores, que tome en cuenta todos los documentos que norman los procesos del programa.



3. Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras, especifique el proceso	Sí	No
Las personas Servidoras Públicas encargadas del programa desconocen los procedimientos y normatividad.		

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no ha dado a conocer a las personas Servidoras Públicas encargadas del programa los procedimientos y la normatividad aplicable del programa, frenando la transmisión de información correcta para que los operadores se desenvuelvan correctamente en una situación determinada.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá especificar a los operadores los procesos adecuados del programa en cumplimiento con el ciclo de gestión dentro del modelo de procesos.

4. ¿Se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores, especifique el sistema de monitoreo?	Sí	No
El Instituto ejecuta el Sistema de Evaluación Gubernamental, sin embargo, la entidad evaluada no atiende las recomendaciones que ejecuta la UIPPE.		

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), si cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores ejecutada por la UIPPE, lamentablemente la Entidad Ejecutora ignora las recomendaciones emitidas por esta unidad.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá estudiar las recomendaciones emitidas por su UIPPE, así como la implementación de estas.



5. ¿Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras?	Sí	No
La Entidad Evaluada trabaja bajo el efecto “día a día”, es decir: solo implementa acciones de atención y/o mejora en momentos de crisis.		

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no posee mecanismos de implementación sistemática de mejoras, lo que le permitiría medir y analizar resultados, comparar resultados entre procesos, involucrar a los operadores, entre otros.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá implementar una estrategia para la implementación sistemática de mejoras con el fin de mejorar y optimizar procesos.

1.- Planeación del Programa

6. ¿La planeación Estratégica es el resultado de un Ejercicio institucionalizado que involucra a los actores de la gestión del programa?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), si ha planteado una planeación estratégica resultado del Ejercicio institucionalizado que involucra a los actores de la gestión del programa, lo que permite diagnosticar hacia donde se dirige la Entidad Ejecutora.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá continuar reevaluando la planeación estratégica incluyendo planes operativos y desarrollo, con motivo de tener una mejor toma de decisiones y llevar a un mejor rumbo a la entidad evaluada.



7. ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?	Sí	No

Resultado: A pesar de que la planeación estratégica de la Entidad Evaluada (E.E.) es el resultado de un Ejercicio institucionalizado que involucra a los actores de la gestión del programa, lo anterior no se encuentra plasmado en documentos oficiales, el seguimiento a los procesos es de carácter informal, por lo tanto no es difundido, ni accesible a los operadores.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá configurar un documento oficial del que derive la planeación estratégica, esto permitirá un proceso continuo que le permitirá adaptarse al entorno dinámico y cambiante de la realidad municipal.

8. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con un documento que contenga la planeación del programa, por ésta razón es imposible conocer si está vinculada a los componentes del programa.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá vincular que la planeación estratégica del programa esté vinculada a los componentes del mismo, tomando en consideración todos y cada uno de los objetivos del programa.

9. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles pero están orientadas a impulsar el desempeño?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no disfruta de indicadores que le permitan conocer los avances de las metas establecidas, la Entidad ejecutora tampoco tiene claridad sobre las metas que persigue.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá imponer los indicadores de gestión con el fin de medir el rendimiento de la entidad evaluada y poder observar su está logrando las metas y objetivos del programa.



2.- Difusión del Programa

10. ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no detenta de una estrategia de difusión apropiada que dé a conocer externamente el programa, lo que imposibilita que los usuarios lo identifiquen

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá determinar una estrategia de difusión apropiada que abarque desde la selección de medios, la inversión a destinar, los esfuerzos a realizar, entre otros, con motivo de llegar a su población objetivo.

11. ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no tiene una estrategia de difusión adecuada, ni de segmentación de la audiencia del programa por lo tanto no es incluyente con las lenguas indígenas de la región.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de instaurar una estrategia de difusión de medios que abarque credibilidad, segmentación de los usuarios y mayor vinculación con la población objetivo.

3.- Solicitud de Apoyos

12. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con un sistema que permita conocer el proceso mediante el cual se elige a los beneficiarios del programa

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá crear un proceso claro, imparcial y explícito que deje conocer si el proceso de entrega del servicio es transparente.



13. ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no ha establecido de manera clara los requisitos para solicitar el apoyo ofrecido por el programa, los requisitos son anticuados y fastidiosos para los usuarios.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá crear una serie de requisitos claros y concisos que permitan la agilidad de requisitos del programa.

14. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.) no cuenta con puntos de recepción de solicitudes accesibles ni suficientes, esto dificulta el acceso de las personas con discapacidad y otros colectivos en riesgo de exclusión.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de garantizar la eficacia de puntos de recepción de solicitudes con el fin de que la accesibilidad al programa no vulnere a las personas con discapacidad o riesgo de exclusión.

15. ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.) no cuenta con mecanismos estandarizados que permitan dar agilidad a las solicitudes entregadas, por lo tanto desperdicia mucho tiempo en la tramitación de expedientes.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de implementar un proceso que le permita simplificar y agilizar la recepción y revisión de la documentación entregada por los posibles usuarios del programa.



16. En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.) cuenta con programas para la realización de proyectos para el presente ejercicio fiscal, sin embargo no ofrece asesoría para la presentación de proyectos, la cual es necesaria para mejorar la atención ciudadana, además de mejorar la organización de procesos.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de ofrecer la asesoría pertinente para la presentación de proyectos lo anterior para agilizar las cargas de trabajo que genera el trámite en relación con la ciudadanía.

4.- Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

17. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.) no cuenta con un estudio metodológico ni teórico para determinar indicadores que permitan seleccionar a los beneficiarios y/o proyectos

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de establecer un método que abarque protocolos a seguir, procedimientos a implementar, medidas de seguimiento y control, etc., y que sean claros, estandarizados y sistematizados.

18. ¿La selección de beneficiarios y/o proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no ofrece un modo de conocer la toma de decisiones para la elegibilidad de beneficiarios y/o proyectos. La transparencia y el acceso a la información pública deben de ser eje de toda acción del programa evaluado.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de transparentar el proceso por el cual elige a los beneficiarios y/o proyectos, ya sea a través de publicidad proactiva, mayor participación por parte de los usuarios o a través de la unidad correspondiente.

19. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios? ¿Qué información integra dicho padrón?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con un padrón de beneficiarios oficial del programa, por lo que es imposible conocer con exactitud quienes reciben apoyo.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de conformar el padrón de usuarios oficial, con el conjunto de instrumentos, sistemas y reglas utilizadas para la identificación, caracterización e integración de los beneficiarios del programa.

20. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?	Sí	No

Resultado: Al no haber un padrón de beneficiarios, la Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con mecanismos de validación y actualización del mismo

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E., deberá de crear el padrón de beneficiarios, ponerlo en funcionamiento e ir sondeando la efectividad del mismo, con motivo de crear mecanismos que permitan la validación y actualización del padrón de beneficiarios.

5.- Producción de Bienes y/o Servicios

21. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con los insumos suficientes para cubrir la demanda de bienes y servicios del alcance que ofrece el programa

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá reevaluar el alcance del programa y adaptarlo a un nivel en el que genere impacto y alcance realista a las metas y objetivos del mismo.



22. ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.) no ha creado un proceso que le permita estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda que genere el programa, por lo que se ve rebasado por el alcance del mismo.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá estudiar e implementar un mecanismo que le permita agregar valor al bien y/o servicio aportado por el programa.

23. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no tiene los mecanismos que le permitan asegurar que los bienes y/o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad, por lo que no pueden medir si el proceso está satisfaciendo las necesidades del beneficiario.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá establecer el mecanismo que le permita controlar la calidad asegurando que se cumplan las normas del proceso, verificando que el entregable este dentro de los límites de calidad que vaya de la mano con las metas y objetivos del programa.

24. Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no ha fomentado una cultura de divulgación entre sus operadores, por lo tanto los tipos de apoyos que entrega el programa no se encuentran estandarizados, y no existe una sola forma de entregarlos.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de establecer un protocolo para todas las instancias ejecutoras que permita conocer el proceso eficaz y correcto de entrega de apoyos a beneficiarios.

6.- Distribución de Apoyos

25. ¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no tiene forma de medir si todos los bienes y/o servicios se entregan de manera puntual a los beneficiarios.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de elaborar el procedimiento correcto que le permita enterarse si los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo a los beneficiarios y además conocer si satisficieron sus necesidades.

26. ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien y/o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con programas o planes de trabajo que permitan asegurar la entrega adecuada del bien y/o servicio,

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de implementar un plan logístico que le permita establecer una red de distribución efectiva y clave del éxito del programa para que este tenga un impacto en la experiencia del beneficiario.

27. ¿La logística de distribución se actualiza? ¿existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no posee un plan logístico, por lo tanto no existen actualizaciones del mismo.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de implementar un plan logístico con red de distribución que contemple factores geográficos y climatológicos de la región en la que opera el programa.



7.- Entrega de Apoyos

28. ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con los mecanismos que le permitan conocer si la entrega de apoyos respeta lo establecido en la normatividad, ni si son eficientes en la manera de llegar a la población beneficiada.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de vincular el proceso de entrega de apoyo con la normatividad aplicable a la misma, así como la posterior transparencia del mecanismo.

29. ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), contempla diversos puntos de entrega de los apoyos a los beneficiarios, esta resulta ser insuficiente ya que no responde positivamente a la diversidad de las personas y las diferencias individuales.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de ofrecer diversos puntos de entrega de apoyos cercanos a los beneficiarios así como de fácil acceso, teniendo en cuenta que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad.

30. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no tiene documentos oficiales que proporcionen resultados sobre la supervisión y entrega de apoyos a beneficiarios del programa.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de transparentar la información respecto a la supervisión y entrega de apoyos a beneficiarios, así como una evaluación del mismo sistema, con fin de crear adecuaciones para la mejora constante del proceso.

31. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no ha creado un procedimiento que permita corroborar la corresponsabilidad entre la entidad evaluada y el beneficiario, esto no permite conocer las cláusulas de compromiso u obligaciones del usuario.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de crear un procedimiento que permita verificar el cumplimiento de los compromisos u obligaciones del usuario.

8.- Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos

32. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con un sistema de monitoreo a beneficiarios que permita conocer si el apoyo está siendo utilizado correctamente y en concordancia con lo establecido por el programa.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de crear un mecanismo que le permita medir el impacto del apoyo en los beneficiarios, así como el estudio de caso de cada beneficiario para comprobar si el programa está teniendo el impacto esperado.

33. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no ha establecido un procedimiento que le permita medir el impacto del apoyo en el beneficiario y si este apoyo es utilizado de la manera correcta que establece el programa.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá instaurar un procedimiento que le permita estudiar a cada beneficiario en relación al cumplimiento y obligaciones por parte del mismo



34. En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con los mecanismos de monitoreo que le permitan conocer si los apoyos que involucran proyectos de obra o de infraestructura se realizaron de acuerdo a la normativa aplicable.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de vincular la normatividad aplicable a los apoyos que involucren ejecución de obra o de infraestructura, así como la evaluación posterior al término de la misma.

35. ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con mecanismos que le permitan saber si está alcanzando el propósito del programa, para ofrecer información acerca de si la actividad desarrollada dentro del programa está alcanzando sus objetivos

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá de instaurar los mecanismos necesarios para poder medir si el programa está alcanzando el objetivo que pretende conseguir.



9.- Contraloría Social y Satisfacción del Usuario

36. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con los mecanismos que le permitan conocer la experiencia del beneficiario respecto al programa, así como sus expectativas y percepciones del mismo.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá implementar una serie de estrategias que le permita crear los mecanismos pertinentes para medir la satisfacción derivada del cumplimiento o incumplimiento de las expectativas que tienen los beneficiarios respecto al programa.

37. ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?	Sí	No

Resultado: La Entidad Evaluada (E.E.), no cuenta con un sistema de quejas y sugerencias apropiado, el cual limita al beneficiario de expresar por conformidad de los servicios prestados o por sugerencia de ideas presentadas por parte del beneficiario, cuya exclusiva finalidad es mejorar algún proceso del programa.

Recomendación: En un plazo no mayor a treinta días, la E.E. deberá implementar un sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias, con objetivo de recoger todas las proposiciones por parte de las personas que forman el programa, para conocer los aspectos que deben mejorarse.

HALLAZGOS Y RESULTADOS

Principales problemas detectados en la normatividad:

1.- La falta de normatividad genera complicaciones en la gestión e ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos del Programa, en un entorno compartido siempre es necesario contar con un conjunto de reglas, pautas o leyes que regulen los procesos. Para el caso de la Entidad Ejecutora del Programa “**Cultura Física y Deporte**”, es necesario que existan normas que determinen claramente el actuar esperado de los operadores que ahí colaboran y las actividades que deberán realizarse en el tiempo esperado para contribuir a los objetivos estratégicos del programa, la normatividad debe estar vinculada a la misión y visión del programa y difundirse adecuadamente entre los distintos niveles de organización

La Entidad Evaluada no cuenta con la normatividad necesaria para llevar a cabo los procesos de planeación del programa, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y/o servicios, distribución y entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos y contraloría social y satisfacción del usuario.

Se recomienda a la Entidad Evaluada la modificación y establecimiento de la normatividad aplicable al programa plasmada en documentos estrictos que ofrezcan claridad de lo que se intenta regular, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada.

Cuellos de botella:

1.- Derivado de la investigación realizada a la Entidad Evaluada se encontró que las prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites obstaculizan los procesos y actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos, la nula normatividad, la falta de difusión de los procesos y las malas prácticas de los operadores dificultan la eficacia y el alcance de las metas y logros del programa.

Los procesos dentro del programa deben ayudar, acompañar y alentar los cambios estructurales que mejoren la planeación y difusión del programa, la solicitud, y selección de beneficiarios, la producción de bienes y/o servicios, la distribución y entrega de apoyos así como el seguimiento y medición de satisfacción de los apoyos brindados con el fin de adaptar los procesos a las nuevas circunstancias.

El principal cuello de botella detectado se encuentra en la inexistencia de un Manual de los procesos internos del programa. La Entidad evaluada cuenta con una serie de ventajas como personal comprometido y responsables que tratan de sobrellevar de la mejor manera sus labores, sin embargo, los mecanismos, la normatividad y los procedimientos son obsoletos, no está actualizados y en su mayoría fastidiosos.

Se le recomienda a la Entidad Evaluada la construcción de redes de solidaridad e intercambio de conocimiento entre los diversos niveles de organización, así como el establecimiento de la capacidad instrumental que permita conseguir los objetivos de desarrollo del programa, así como realizar las acciones específicas con la finalidad de afrontar cambios en su entorno, manifestada por la existencia de instrumentos de planeación, concertación, gestión y de comunicación social.

Áreas de oportunidad:

La Entidad Evaluada, presenta demasiadas fallas y defectos en los procesos internos del Programa los cuales obstaculizan el logro de su propósito, sin embargo, las áreas más apremiantes en las que debe de trabajar son las siguientes:

- Diseño, instrumentos de planeación óptimos y eficaces, en los que se establezcan de manera objetiva los objetivos, metas, estrategias y líneas de acción que orienten el quehacer del Programa.
- Implementación, continua mejora a lo establecido y pautado en el diseño, con el fin de que la implementación de los procesos mejore el desempeño de los operadores a fin de que respeten y sigan las pautas del programa.
- Gestión, organización del trabajo centrada a la atención de los beneficiarios, de esta forma, se gestionan los procesos de una forma estructurada y se busca la mejora continua. Esta nueva forma de organizar el trabajo va a ofrecer al Programa las herramientas oportunas para lograr un flujo de trabajo más eficiente y orientado a las necesidades que presentan los beneficiarios, además de prestar atención a las relaciones mantenidas entre los operadores y beneficiarios.

Buenas prácticas detectadas en la operación del Programa:

Dentro de las buenas prácticas detectadas en la operación del Programa, la Entidad Evaluada presenta grandes campos de oportunidad, sin embargo un punto bueno a favor es que cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimentan los procesos operativos que desarrollan los operadores, a través de la UIPPE, lamentablemente la Entidad Ejecutora ignora las recomendaciones emitidas por esta unidad.

La Entidad Evaluada debe de trabajar en crear iniciativas innovadoras, que mejoren la ejecución de los procesos y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa.

El programa debe de difundir las mejores prácticas de desarrollo social en la implementación de los resultados y acciones de monitoreo y evaluación como parte del proceso de aprendizaje institucional, para de esta manera disfrutar de un modelo de lecciones aprendidas, es decir, un punto de referencia institucional que le muestre que es factible mejorar su desempeño y lograr resultados garantizando la transparencia y rendición de cuentas, así como la medición de los resultados y el impacto del programa.

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

1. Frente a la evidencia recaudada, se deduce que la Entidad Evaluada en encuentra en un nivel muy bajo en cuanto a los procesos la evaluación de procesos, lo cual permite la documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación del Programa "Cultura Física y Deporte", con el fin de contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).
2. A pesar de la falta de identificación de los principales mecanismos y procesos del programa, se puede deducir que la Entidad Ejecutora, tiene demasiados lagunas en cuanto a la respectiva Evaluación de Procesos, sin embargo se logró identificar con éxito los campos de oportunidad y emitir las recomendaciones pertinentes disponibles ya para su posterior e inmediata corrección en un plazo no mayor a 30 días para la corrección de los problemas encontrados.
3. En relación a la planeación del Programa, se deduce que la Entidad Evaluada, tiene carencias en cuanto a la identificación de las principales prioridades que la planeación estratégica del programa necesita, tampoco posee justificación documentada que ayude a fundamentar eficientemente el propósito del mismo, tampoco cuenta con un análisis que le permita medir los avances en las metas establecidas, se le emitieron las recomendaciones pertinentes en cuanto a la oportuna identificación de toda el área metodológica y documental.
4. Con respecto a la difusión del programa, se encuentra que la Entidad Evaluada, no cuenta con los mecanismos para llegar a la población objetivo del programa, el lenguaje tampoco es inclusivo con las poblaciones en riesgo de exclusión, por lo tanto se le emitieron las recomendaciones pertinentes con respecto a la mejora de los mecanismos con los cuales se llega a la población objetiva.
5. Como consecuencia de lo expuesto en el punto anterior se llega a la conclusión que esto afecta a la solicitud de apoyos, ya que no hay un proceso imparcial por medio del cual se solicite la afiliación o entrega del bien y/o servicio dado por el programa, los requisitos tampoco son claros o completos, los puntos de recepción no son accesibles, suficientes o incluyentes.
6. De acuerdo con la selección de beneficiarios, la metodología es nula en cuanto a la selección de beneficiarios, se le recomendó a la instancia evaluada instaurar la metodología necesaria para ofrecer criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados.



7. En cuanto a la distribución y entrega de apoyos, el Programa requiere de una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis de la logística de distribución y verificación de que el beneficio llegue a los usuarios del Programa en consecuencia se le invita al programa evaluado que realice el diagnóstico apropiado para resolver la problemática planteada con el fin de mejorar, y fortalecer el programa evaluado.
8. Con respecto al seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos el programa no cuenta con los mecanismos que permitan verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios, así como la revisión del cumplimiento de las obligaciones por parte de los beneficiarios, por lo tanto se le emitió las sugerencias pertinentes para su inmediata corrección como la definitiva inclusión de todos los indicadores antes señalados.
9. En última instancia es importante concluir que la E.E. tiene demasiadas lagunas en cuanto a procedimientos, también presenta deficiencias estructurales, programáticas y metodológicas, sin embargo, los campos de oportunidad son grandes para lograr consolidar un programa fuerte, eficaz, sólido y transparente.

ANEXOS



ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	N/A
	Institución	Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tultitlán
	Entidad	Tultitlán
	Unidad Responsable	Coordinación General de Operación Deportiva
	Clave Presupuestal	0206040101
	Nombre del Programa	Cultura Física y Deporte
	Año de Inicio	2019
	Responsable titular del programa	Edgar Salas Yáñez
	Teléfono de contacto	N/T
	Correo electrónico de contacto	N/T
Objetivos	Objetivo general del programa	Sin definir
	Principal Normatividad	Sin definir
	Eje del PND con el que está alineado	Sin definir
	Objetivo del PND con el que está alineado	Sin definir
	Tema del PND con el que está alineado	Sin definir
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Sin definir
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Sin definir
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Sin definir
	Propósito del programa	Sin definir
Población potencial	Definición	Sin definir
	Unidad de medida	Sin definir
	Cuantificación	Sin definir
Población objetivo	Definición	Sin definir
	Unidad de medida	Sin definir
	Cuantificación	Sin definir
	Definición	Sin definir



Tema	Variable	Datos
Población atendida	Unidad de medida	Sin definir
	Cuantificación	Sin definir
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	Sin definir
	Presupuesto modificado (MDP)	Sin definir
	Presupuesto ejercido (MDP)	Sin definir
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Sin definir
Focalización	Unidad territorial del programa	Sin definir

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

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Planeación: 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.		Sin definir
		Sin definir
		Sin definir
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Sin definir
		Sin definir
		Sin definir
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Sin definir
		Sin definir
		Sin definir
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Sin definir
		Sin definir
		Sin definir
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		Sin definir
		Sin definir
		Sin definir
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		Sin definir
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Sin definir
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a		Sin definir



los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		Sin definir
Evaluación y monitoreo: 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.		Sin definir
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia
Inexistencia de Procesos		



ANEXO III: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	N/A	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					Nulidad de los documentos oficiales que normen los procesos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados					Los operadores desconocen los procesos del programa lo que imposibilita una adecuada atención a los beneficiarios.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras					No existe una estandarización de los procesos, por lo tanto ninguna instancia los utiliza.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					El programa "Cultura Física y Deporte" no cuenta con ningún sistema de monitoreo de indicadores de gestión.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras					No hay mecanismos de implementación de mejoras, lo que hace imposible la continua evaluación y mejora de los procesos.
Grado de consolidación operativa	Negativa				

ANEXO IV. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

Fortaleza y Oportunidades			
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Entidad Evaluada cuenta con el andamiaje estructural adecuado para ejecutar correctamente la evaluación de procesos 2. La Entidad Evaluada cuenta con operadores dispuestos en adaptarse a los cambios establecidos en los procesos del programa. 3. La Entidad Evaluada, cuenta con un programa que posibilita adaptarse a la población objetivo que busca atender. 	Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le recomienda a la Entidad Evaluada que trabaje en la operatividad de los procedimientos, con el fin de enriquecer el programa. 2. Se recomienda la mejora en cuanto a la distribución de la información correcta para el correcto trabajo de los operadores 3. Se recomienda el fortalecimiento a los mecanismos y procedimientos que rigen el programa.
Debilidad y Amenaza			
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay documentación oficial que garantice la ejecución de los programas. 2. El diseño del programa es inmaduro, lo que causa una falla en cadena a cada uno de los procesos del programa. 3. La Difusión del programa no es incluyente, la solicitud de apoyos no tiene una metodología establecida. 4. El programa no es transparente en cuanto a los procedimientos, lo que imposibilita conocer si cada proceso es justo con los beneficiarios y solicitantes. 	Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es fundamental que la Entidad Evaluada, fomenta la capacitación de los operadores del programa, en cuanto a los procesos. 2. Se recomienda a la Entidad Evaluada que derivado de la nulidad de los procedimientos detección de necesidades de capacitación efectiva y permanente. 3. Se le recomienda a la Entidad Evaluada fortalecer los procesos mediante una continua evaluación de los procesos. 4. Se le recomienda a la E.E. mejorar las herramientas con las que elige a los beneficiarios del programa, así como implementar una plataforma que recompile eficazmente a su población objetivo.