



PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2021

TERMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

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
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO	8
PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN.....	9
PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS.....	9
RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS DE LA ENTIDAD EVALUADORA.....	10
PUNTO DE REUNIÓN	11
MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO	11
CONDICIONES GENERALES	12
ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN.....	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	13
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO	13
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	19
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	23
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	25
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.



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

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

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

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

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

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



PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Coordinador de la evaluación	Licenciatura, Maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Experiencia profesional y/o de asesoría en el ámbito de la Administración Pública Federal, Estatal y/o Municipal.

PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

El listado de productos que se entregará de parte de la evaluadora al sujeto evaluado: el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se definen en el cuadro 1.

CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA

No.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
1	1. Descripción del Programa "Cultura Física y Deporte". 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.	15 de febrero 2021	Archivo electrónico del documento en formato Word en CD.
2	1. Descripción y análisis de los procesos del Programa "Cultura Física y Deporte". 2. Hallazgos y Resultados.	19 de Febrero 2021	Archivo electrónico del documento en formato Word en CD.
3	Informe final de la evaluación de procesos del Programa "Cultura Física y Deporte".	26 de Febrero 2021	Archivo electrónico del documento en formato Word y archivo electrónico.



Se debe considerar la realización de mínimo dos reuniones. Una intermedia, posterior a la entrega del segundo producto con los operadores del Programa y con el personal del área requirente, con la finalidad de comentar los resultados de dicho entregable. También se debe contemplar la realización de una reunión final.

Una vez entregado el último producto, para hacer la presentación de los principales resultados de la evaluación de procesos. El área requirente, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente el coordinador de la evaluación.

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS DE LA ENTIDAD EVALUADORA

La entidad evaluadora será responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la realización de la evaluación; asimismo, es responsable del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

Respecto de los entregables, la entidad evaluadora será responsable de responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por el área requirente.

Para la revisión de los productos entregables el área requirente entregará a la *entidad evaluadora* sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a 5 días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos. La *entidad evaluadora* contará con 15 días hábiles después de la emisión del oficio de observaciones y recomendaciones para hacer las correcciones a los productos entregables.

En total este proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar, como máximo, hasta 5 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si el área requirente lo solicite.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia. Será responsabilidad de la *entidad evaluadora* recoger estos oficios, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos con sus correspondientes copias.

Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión/envío de la comunicación oficial por parte del área requirente. La atención a los comentarios emitidos por el IMCUFIDET y por los operadores del programa se deberá atender por escrito en el formato elaborado para ello.

Si al cabo de este procedimiento el área requirente considera que el producto no fue entregado a su entera satisfacción, se procederá a aplicar las cláusulas correspondientes al contrato que se refieren al no cumplimiento de las características adecuadas de los productos entregables.

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 la sala de juntas de la Dirección del IMCUFIDET.

Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán vía Whatsapp y se acordarán de forma presencial.

Mecanismos de Administración, Verificación y Aceptación del Servicio

La *entidad evaluadora* deberá entregar cada producto de acuerdo a los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia, dichos entregables serán validados por personal del área requirente; cada entregable se dará por recibido con el reporte de conformidad mediante escrito de aceptación del servicio a entera satisfacción por parte del área requirente, mismo que deberá presentar a la *Coordinación de Administración y Finanzas* para los fines que correspondan.

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

Al concluir el contrato o convenio, el área requirente, elaborará la constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales en donde se dejará constancia de la recepción del servicio requerido a entera satisfacción por parte del área requirente, todo ello de conformidad con lo establecido en los presentes Términos de Referencia.

Condiciones generales

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia la *entidad evaluadora* podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación, debiendo cumplir como mínimo los puntos solicitados, sin costo alguno para el área requirente.
2. La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del área requirente por lo que la *entidad evaluadora* no tiene derecho alguno para su disseminación, publicación o utilización.
3. La *entidad evaluadora* tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente, durante la vigencia del contrato.
4. En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación de la *entidad evaluadora* realizar los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique un costo adicional para el área requirente, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del contrato. De lo contrario se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato suscrito.
5. El área requirente será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.

ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La *entidad evaluadora* deberá presentar 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) El contexto y las condiciones en las que opera;
- 3) Se identifiquen 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, incluso de carácter histórico.

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 (un programa de desarrollo social, en este caso).

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 implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. Cabe señalar que el área requirente podrá solicitar un análisis cuantitativo, en caso de considerarlo necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

ANÁLISIS DE GABINETE

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

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

La selección de las fuentes de información para la evaluación deberá considerar la normatividad asociada a la implementación del Programa y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del Programa, 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, el equipo evaluador debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- 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 "Cultura Física y Deporte" tanto a nivel central 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 programa 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 esquema general del programa en cada uno de los niveles de ejecución.

ANÁLISIS CUANTITATIVO

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, la *entidad evaluadora* 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 Presupuestario "Cultura Física y Deporte".

2.1 TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, se establecerá una muestra analítica y se considerarán las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa. La muestra estará apoyada en una matriz analítica en la que se establecerán 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 la 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 muestra seleccionada debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del Programa a Municipal.



Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que se tomarán en cuenta son el desempeño operativo del programa entre entidades, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos del programa y el ejercicio presupuestal en la entidad en que opera, así como las formas de interacción con el gobierno municipal. Una vez seleccionadas las entidades, se deberá elaborar, a su vez, una muestra de las unidades territoriales a visitar, los puntos de entrega de los bienes y/o servicios generados por los programas, así como de las unidades de intervención del programa.

Se entregará un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, se presentará 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. Para la agenda de trabajo de campo, se deberá tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Asimismo, los instrumentos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos, deben entregarse para aprobación del área requirente. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse 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.

Al finalizar la evaluación se entregarán 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. Las bases de datos deberán entregarse en formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del *entregable 3*.



El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo X. “Trabajo de Campo Realizado”, en donde se mencionará 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 *entidad evaluadora* 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 incluirá 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 *entidad evaluadora* y que podrían afectar los resultados de la evaluación. 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.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por la *entidad evaluadora* deberá ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener:

- 1) la muestra propuesta (con su matriz analítica),
- 2) los instrumentos de recolección de información a aplicar,
- 3) el cronograma de actividades,
- 4) agenda del trabajo de campo, y
- 5) los formatos de consentimiento.



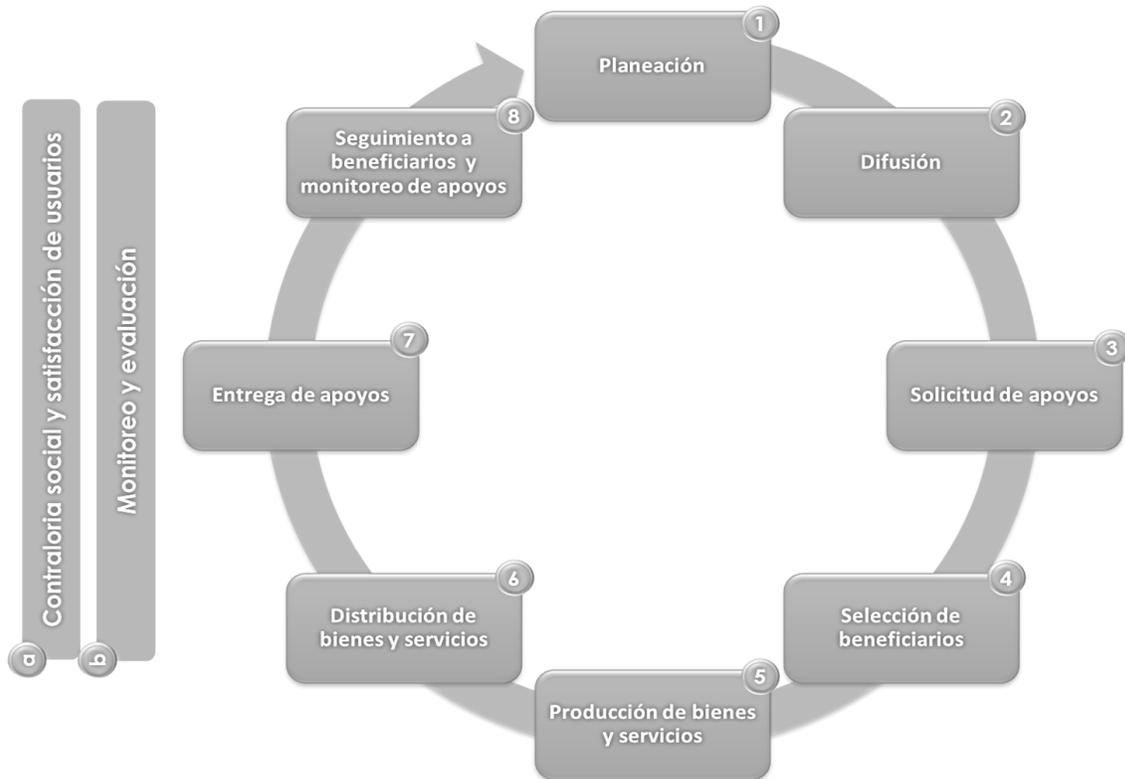
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

En este entregable se realizará 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, se analizará 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 y análisis de los procesos del Programa se desarrollará en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy distinto entre la 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 se describirán los procesos correspondientes a cada uno de estos.

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

FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS



Fuente: Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos, CONEVAL 2017.

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

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
 - a. Tiempo: El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado.



- b.** Personal: El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones.
 - c.** Recursos financieros: Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso.
 - d.** Infraestructura: Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso.
- 4.** Productos: Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente.
 - 5.** Sistemas de información: Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores.
 - 6.** Coordinación: La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso.
 - 7.** Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
 - 8.** Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
 - 9.** La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

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

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



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

3. Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras, especifique el proceso	Sí	No

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

5. ¿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.	Sí	No



4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

Se realizará 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, se señalará en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se señalarán:

- 1) los principales problemas detectados en la normatividad,
- 2) cuellos de botella,
- 3) las áreas de oportunidad, así como
- 4) las buenas prácticas detectadas en la operación del Programa con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

También, se indicarán 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.

Principales problemas detectados en la normatividad

Se identificarán 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, se 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.



Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del Programa se incluirán 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.

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos. Al respecto, la *entidad evaluadora* deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos del Programa, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Programa, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

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. Se 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.



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.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

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

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- ❖ Derivarse de los principales resultados de la evaluación.



- ❖ 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.

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	
	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	N/T
	Principal Normatividad	N/T
	Eje del PND con el que está alineado	N/T
	Objetivo del PND con el que está alineado	N/T
	Tema del PND con el que está alineado	N/T
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	N/T
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	N/T
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	N/T
	Propósito del programa	N/T
Población potencial	Definición	N/T
	Unidad de medida	N/T
	Cuantificación	N/T
Población objetivo	Definición	N/T
	Unidad de medida	N/T



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



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

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

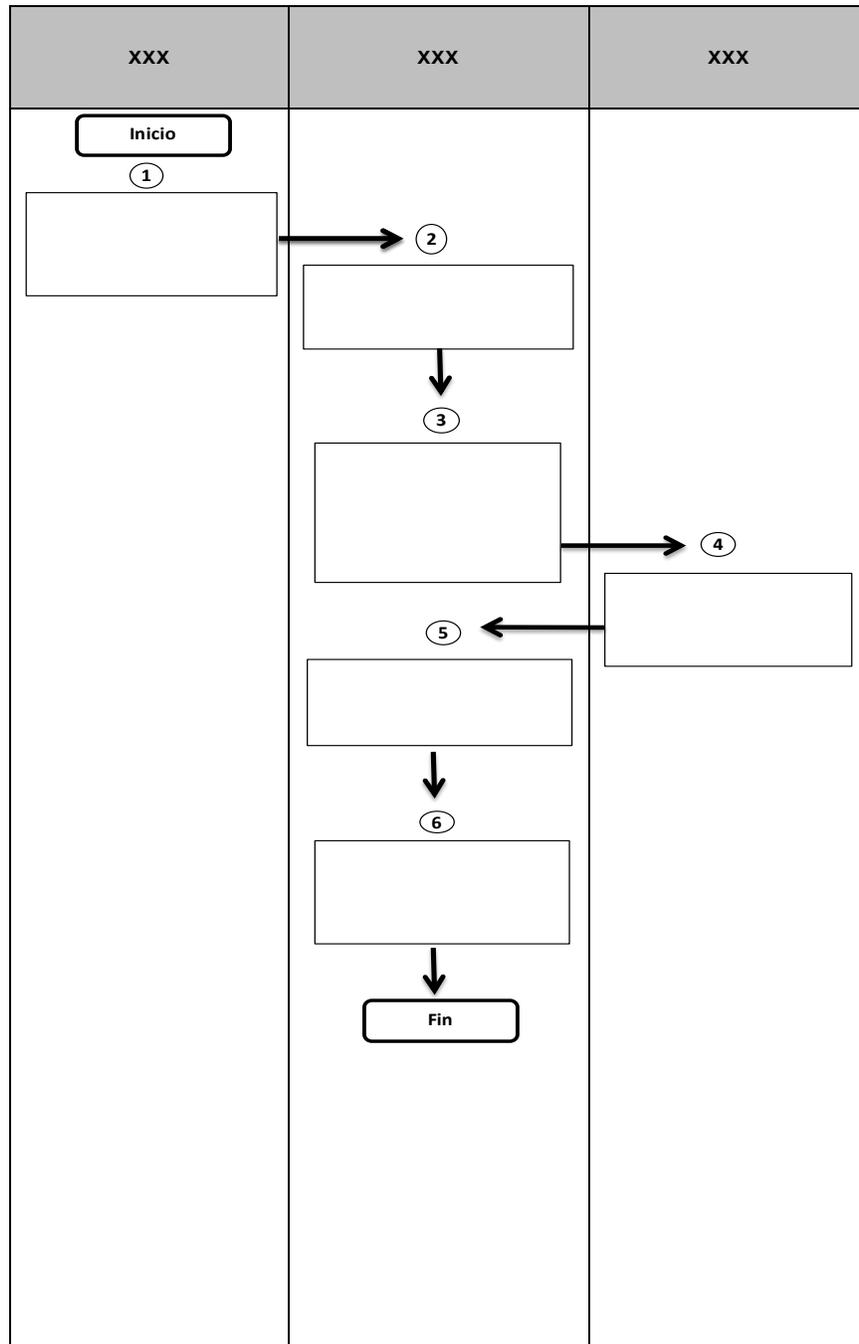
1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos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

Modelo general de 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.		
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.		
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.		
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		
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.		



<p>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).</p>		
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>		
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: 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.</p>		
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>		
<p>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.</p>		
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

ANEXO III. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA





ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	N/A	
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 la 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. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

Fortaleza y Oportunidades			
Fortalezas		Oportunidades	
Debilidad y Amenaza			
Debilidades		Amenazas	



ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

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	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)*



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

Indicador	Descripción
1 Población adulta activa	<p>Qué mide: El número relativo de población de 15 a 69 años que es activa, según la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS)</p> <p>Unidades: Porcentaje de la población de 15 a 69 años.</p> <p>Sentido: Más es mejor.</p> <p>Fuente: ENSANUT, 2012.</p>
2 Niños que hacen deporte	<p>Qué mide: El número relativo de niños de 10 a 14 años que al menos han practicado un deporte en los últimos 12 meses.</p> <p>Unidades: Porcentaje de la población de 10 a 14 años.</p> <p>Sentido: Más es mejor.</p> <p>Fuente: ENSANUT, 2012.</p>
3 Ocupaciones sedentarias	<p>Qué mide: El número relativo de personas que están empleadas en ocupaciones que requieren estar en una oficina o frente a una pantalla</p> <p>Unidades: Porcentaje de la población ocupada.</p> <p>Sentido: Menos es mejor.</p> <p>Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), 2014.</p>
4 Sedentarismo en niños	<p>Qué mide: El número relativo de niños que ven una pantalla por más de tres horas en un día entre semana.</p> <p>Unidades: Porcentaje de la población infantil.</p> <p>Sentido: Menos es mejor.</p> <p>Fuente: ENSANUT, 2012.</p>



ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

	Necesita mejorar	En buena progresión	Adecuado	Es un referente
<p>Pensamiento estratégico Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno y para identificar las características propias de la organización. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Compromiso Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Supone actuar, de acuerdo a los valores de la organización, apoyando y tomando decisiones para el logro de objetivos comunes.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Orientación al cliente Disposición para realizar el trabajo en base al conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, actuales y potenciales, internos o externos. Implica vocación por entender sus demandas y dar solución a sus problemas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Bitácora de trabajo

IMCUFIDET	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones



**ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA “CULTURA FÍSICA Y DEPORTE”.**

	¿Qué tan frecuente lo sientes?					
	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
Si pudiera, cambiaría muchas cosas de mí						
Me cuesta mucho trabajo aceptarme como soy						
Me gustaría ser otra persona						
Me siento satisfecho con mi persona						
Tengo mala opinión de mi mismo						
Me avergüenzo de mi mismo						
Siento que soy mala persona						
Necesito que los demás me digan qué hacer						
Me arrepiento de las cosas que hago						