

Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Fondo de Fortalecimiento Municipal Y Fondo de Infraestructura Municipal.

FORTAMUN Y FISM

Ejercicio Fiscal 2021

PAE 2022

Contenido

Contenido	2
Presentación	3
Glosario	4
Siglas y Acrónimos	5
Objetivos de la Evaluación	6
Objetivos Específicos	6
Alcances de la Evaluación	7
Descripción del Servicio	7
Responsabilidad y Compromisos del Proveedor	9
Condiciones Generales	9
Guía para la Evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Para la Seguridad.	10
1. Descripción del Programa	10
2. Diseño Metodológico y Estrategia del Trabajo de Campo	10
Análisis de Gabinete	11
Análisis Cualitativo	12
Análisis Cuantitativo	12
Trabajo de Campo.	12
3. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	14
4. Hallazgos y Resultados	15
Principales problemas detectados en la normatividad	16
Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas. 16	
Amenazas y Fortalezas	17
Recomendaciones y Conclusiones	17
Formatos de Anexos	18
Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del Programa	18
Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa. 20	
Anexo III. Flujogramas del Proyecto.	21
Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa del Programa	22
Anexo V. Límites, Articulación, Insumos, y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa	23

Anexo VI. Propuesta de Modificación a la Normatividad del Programa.....	24
Anexo VII. Análisis FODA del Programa	25
Anexo VIII. Recomendaciones del Programa	26
Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa	26
Anexo X. Trabajo de Campo Realizado.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo XI. Instrumentos de Recolección de Información de la Evaluación de Procesos del Programa del Fondo de Fortalecimiento Para la Seguridad.....	27
Anexo XII. Ficha Técnica con los Datos Generales de la Instancia Evaluadora y el Costo de la Evaluación.	27

Presentación

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 85 fracción I, 110, 111 segundo párrafo de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 49 de la Ley de Coordinación Fiscal; 54 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 29 fracción VIII del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2020; en los que se establece que el ejercicio de los recursos de los fondos de aportaciones y demás recursos federales que sean transferidos a las entidades federativas y sus municipios, deben ser evaluados por organismos independientes especializados en la materia, y reportar los hallazgos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante el sistema de información establecido para tal fin.

Bajo este contexto, la Tesorería Municipal y la Dirección de Desarrollo Institucional, en el marco de las atribuciones conferidas en el artículo 29 bis fracción XVIII, así como en los artículos 279 y 298 del Código Financiero para los Municipios del Estado de Coahuila; y a fin de dar cumplimiento a lo estipulado en los numerales 14 y 25 del Programa Anual de Evaluación 2022, **emite los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación del Fondo de Fortalecimiento Municipal (FORTAMUN, FISM), para el ejercicio fiscal 2020.**

Dicha publicación tiene como propósito coadyuvar a la realización de la evaluación del desempeño del FORTAMUN Y FISM, toda vez que los presentes TdR establecen las directrices metodológicas para la evaluación del fondo en comento, mediante las cuales se busca identificar Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que permitan un mejor direccionamiento del quehacer gubernamental municipal hacia la creación de valor público.

Asimismo, bajo la premisa de que el alcance de cualquier ejercicio evaluativo se relaciona directamente con su metodología, para la conformación del presente documento se retomó el documento publicado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), denominado “

METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE LOS FONDOS QUE INTEGRAN EL RAMO GENERAL 33”.

Finalmente, cabe señalar que la Dirección General de Desarrollo Institucional, como instancia técnica de evaluación de la entidad y coordinadora del Sistema de Evaluación del Desempeño del municipio de Torreón, podrá brindar asesoría y apoyo técnico en materia de metodologías de evaluación, a las Unidades de la Administración Pública Municipal que lo requieran.

Glosario

Aportaciones Federales o Ramo General 33: son recursos que se entregan a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México para cumplir determinados objetivos en materia de educación, salud, infraestructura básica, fortalecimiento financiero y seguridad pública, programas alimenticios y de asistencia social, e infraestructura educativa, de acuerdo con los ocho fondos federales establecidos en el artículo 49 capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal.

Aspectos Susceptibles de Mejora: son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por la instancia evaluadora a fin de contribuir a la mejora de los programas.

Coordinación: Existencia de relaciones intencionales entre organizaciones que, al articular sus actividades, hacen posible la consecución conjunta de objetivos comunes, aunque operativamente individuales.

Coordinación intra-organizacional: Coordinación dentro del gobierno central, entre las diferentes áreas y sectores de la política gubernamental.

Coordinación inter-organizacional: Coordinación entre el nivel administrativo central y otros niveles administrativos distribuidos en regiones geográficas diferentes.

Evaluación: análisis sistemático y objetivo de los programas de gobierno y que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

Evaluación Específica: son aquellas que se realizan con trabajo de gabinete y/o de campo, pero que no están comprendidas dentro los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública.

Indicador de gestión: aquel que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de actividades y de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

Indicador estratégico: mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios, contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

Indicadores de Desempeño: los indicadores con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. En otras palabras, los indicadores deben permitir medir resultados: la calidad, no sólo la cantidad, de los bienes y servicios provistos; la eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias y entidades; la consistencia de los procesos; el impacto social y económico de la acción gubernamental y los efectos de la implantación de mejores prácticas.

Instancia Evaluadora Externa: los resultados del ejercicio de los recursos públicos deberán ser evaluados, con base en indicadores, por instancias técnicas independientes de las instituciones que los ejerzan, designadas por las entidades, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones Federales conforme a la Fracción V

del artículo 49 de la Ley de Coordinación Fiscal.

Matriz de Indicadores para Resultados: facilita entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios, la construcción de la MIR permite focalizar la atención de un programa presupuestario y proporciona los elementos necesarios para la verificación del cumplimiento de sus objetivos y metas. Asimismo, retroalimenta el proceso presupuestario para asegurar el logro de resultados.

Metodología de Marco Lógico: facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas presupuestarios; el uso de la MML es cada vez más generalizado como herramienta de administración de programas y proyectos, pues con base en ella es posible: presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de objetivos; evaluar el avance en la consecución de los objetivos y examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Presupuesto Basado en Resultados: es un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados.

Sistema de Evaluación del Desempeño: conjunto de elementos que permiten monitorear, evaluar y dar seguimiento a la política pública y los Programas Presupuestarios con el objeto de mejorar los resultados de los mismos.

Siglas y Acrónimos

APE. Administración Pública Estatal.

APM. Administración Pública Municipal.

ASM. Aspectos Susceptibles de Mejora.

CONEVAL. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

CONAC. Consejo Nacional de Armonización Contable.

DIT. Documento Institucional de Trabajo.

FAIS. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social

FISE: Fondo de Infraestructura Social para las Entidades

FISM. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal

Formato CONAC. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

FORTAMUN. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios.

MML. Metodología del Marco Lógico.

PAE. Programa Anual de Evaluación del Desempeño.

PASH. Portal Aplicativo de Hacienda.

PbR. Presupuesto basado en Resultados.

SED. Sistema de Evaluación del Desempeño.

SFU. Sistema de Formato Único.

TdR. Términos de Referencia.

ZAP. Zona de Atención Prioritaria

Objetivos de la Evaluación

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 las disposiciones para la integración, distribución y administración de las aportaciones, y cómo éstas contribuyen a los objetivos de descentralización, redistribución y equidad del gasto.

- 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 de la Evaluación

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 del Servicio

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

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

El primer y segundo apartado son parte del entregable número uno. El tercer y cuarto apartado son parte del entregable número dos. Para el tercer entregable, se debe elaborar un informe final que contenga los seis apartados en listados anteriormente así como un resumen ejecutivo, un índice, una introducción y una presentación 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.

Por otra parte, se sugiere que la descripción de los productos que la instancia evaluadora debe entregar a la instancia coordinadora de la evaluación, sean los que se señalan en el siguiente cuadro:

	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del Programa los programas financiados con el fondo FORTAMUN Y FISM 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 	<i>1ra semana de Junio</i>	Archivo electrónico del documento en formato Word en 1 CD. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción y análisis de los procesos de los Programas financiados con el fondo FORTAMUN Y FISM 2. Hallazgos y Resultados 	<i>1ra semana de Julio</i>	Archivo electrónico del documento en formato Word en 1 CD. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
3	<p>Informe final de la evaluación de procesos del Programa FORTAMUN Y FISM, que contenga los siguientes apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen Ejecutivo 2. Índice 3. Introducción 4. Descripción del Programa 5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 6. Descripción y análisis de los procesos del Programa 7. Hallazgos y resultados 8. Recomendaciones y conclusiones. 9. Anexos <ol style="list-style-type: none"> I. Ficha técnica de identificación del Programa II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos III. Flujogramas del Programa IV. Grado de Consolidación Operativa V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos. VI. Propuesta de modificación a la normatividad VII. Análisis FODA del Programa VIII. Recomendaciones del programa IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión X. Trabajo de campo realizado XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación <p>Este informe deberá acompañarse de una presentación con los principales resultados de la evaluación.</p>	<i>1ra semana de Agosto</i>	<p>Archivo electrónico del documento en formato Word y archivo electrónico de la presentación.</p> <p>El tipo de letra del documento de Word debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.</p>

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 del Proveedor

El proveedor es el 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, el proveedor es el responsable de responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por el área requirente.

Para la revisión de los productos entregables el área requirente entregará al proveedor sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a 10 días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos. El proveedor contará con 5 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 15 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si el área requirente lo solicita.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia. Será responsabilidad del proveedor 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 área requirente 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.

Condiciones Generales

La instancia evaluadores debe considerar lo siguiente

- Se espera que el análisis de cada una de las preguntas ordinales sea exhaustivo y se construya a partir de la evidencia proporcionada por los responsables de los principales procesos de gestión del fondo, aquella obtenida como resultado de los métodos de investigación aplicados durante el proceso, y del juicio del evaluador externo como especialista en la materia.
- Las respuestas a las preguntas ordinales deben presentar un argumento integral con elementos concluyentes que sintetice la apreciación del evaluador externo y que además justifique la valoración que corresponda.

- Las preguntas ordinales y las características contenidas en cada sección temática son de carácter enunciativo mas no limitativo, motivo por el cual el evaluador externo, considerando los objetivos específicos de la evaluación y su experiencia en la materia, podrá realizar aportaciones a través de la integración de preguntas complementarias y la profundización o problemática analítica de aspectos específicos del fondo evaluado.
- La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del área requirente, por lo que el proveedor no tiene derecho alguno para su disseminación, publicación o utilización. El proveedor tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente.
- El área requirente será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.

Guía para la Evaluación del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal.

Descripción del Programa

El proveedor 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) así como toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

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

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 multi-caso, 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 del Fondo de Infraestructura Social en las 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 fondo de Infraestructura Social 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 fondo en cada uno de los niveles de ejecución.

En la página web del CONEVAL, www.coneval.gob.mx, estará a disposición una batería de preguntas y temas guía, que servirán al proveedor para elaborar los instrumentos de recolección de información y que sirvan para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

Análisis Cuantitativo

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, el proveedor 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 Fondo de Infraestructura Social.

Trabajo de Campo.

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

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel municipal, 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 nivel federal.

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que el proveedor puede tomar en cuenta son el desempeño operativo del programa municipal, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos del Fondo de Infraestructura Social y el ejercicio presupuestal municipal, así como las formas de interacción con los gobiernos estatales y federales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos. 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 (proyectos, hogares, estancias, superficies, unidades de producción, entre otros).

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

El proveedor deberá entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas incluyendo toda la información sistematizada, tanto de corte cuantitativo como aquella recabada en el trabajo de campo (cualitativa), eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos, en caso de ser necesario, a fin de mantener la confidencialidad de los entrevistados. 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 debe mencionar si se cumplió con el diseño metodológico propuesto al inicio de la evaluación o en caso de presentarse cambios en el diseño metodológico (criterios de selección y/o unidades de análisis y/o diseño del levantamiento de la información) y/o en la estrategia del trabajo de campo durante el desarrollo de la evaluación, el proveedor deberá detallar y justificar dichas modificaciones para dar cuenta de lo que realmente se llevó a cabo en la evaluación, y mencionar de qué manera estas modificaciones afectan los resultados de la evaluación.

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el proveedor 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 (ver formato propuesto en el Anexo X). **Este anexo es parte del entregable 3.**

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el proveedor 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, **estos cinco productos son parte del entregable 1.**

Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

En este entregable el proveedor debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo como en gabinete, es decir considerar la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. **La descripción, análisis y grado de consolidación operativa de los procesos es parte del entregable 2.**

La descripción y análisis de los procesos del Programa se deberá desarrollar en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy 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 será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

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



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 deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

El “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, por lo que el proveedor, de manera adicional, deberá indicarlos y describirlos. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa. Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”.

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

Hallazgos y Resultados

En este componente, el proveedor debe realizar una valoración global de la operación del Programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben sustentarse con base en información derivada de los estudios de caso. Los hallazgos y resultados no necesariamente deben estar vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de

manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa evaluado. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar 1) los principales problemas detectados en la normatividad, 2) 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 deben indicar las amenazas y fortalezas externas del Programa que se identificaron en la evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de los responsables del Programa.

Principales problemas detectados en la normatividad

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

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 deberán incluirse en sub-apartados 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, el proveedor 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. El proveedor 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 a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa o acción. Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa.

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

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

La instancia evaluadora deberá identificar los hallazgos relevantes que se deriven de la respuesta de cada pregunta formulada para el análisis de las cuatro secciones temáticas de la evaluación.

Es relevante considerar que los hallazgos identificados deben estar relacionados con los objetivos específicos de los presentes TdR. Asimismo, cada hallazgo deberá estar orientado, según su naturaleza, por los elementos de un análisis FODA, es decir, deberá determinarse si el hallazgo es evidencia de una fortaleza, una debilidad, una oportunidad o una amenaza, y en este sentido, vincularse directamente con el Cuadro 5 “Análisis FODA”.

Recomendaciones y Conclusiones

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

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

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- Derivarse de los principales resultados de la evaluación.
- Incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:
 - Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
 - Principal(es) responsable(s) de la implementación.
 - Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Programa como en el logro de los objetivos del mismo.

- La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.
- Presentarse en el cuerpo del documento así como en el Anexo VIII. “Recomendaciones del Programa”.

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

Formatos de Anexos

Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del Programa

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

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

Anexo II. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa.

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
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 (Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
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.		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
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.		Ej. Recepción de solicitudes de becas
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios
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.		
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).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y		Ej. Entrega de becas

acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		
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.		Ej. Monitoreo de becarios
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
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.		
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. Flujogramas del Proyecto.

(Formato Libre)

En este apartado el proveedor podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos de la Secretaría de la Función Pública, apartado VII. Mapeo de procesos, disponible en <https://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>

Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa del Programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial- mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados					
3) Si 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

Análisis FODA	
Evaluación Externa FORTAMUN Y FISM 2021	
Sección Temática	Fortalezas
	1.
	2.
	3.
	n.
Sección Temática	Oportunidades
	1.
	2.
	3.
	n.
Sección Temática	Debilidades
	1.
	2.
	3.
	n.
Sección Temática	Amenazas
	1.
	2.
	3.
	n.

Anexo VIII. Recomendaciones del Programa

En este anexo el proveedor debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomen-dación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implemen-tación	Breve análisis de viabilidad de la implemen-tación	Efectos potenciales esperados	Medio de verifi-cación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

Reingeniería de Procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomen-dación	Objetivo	Principales responsable de la imple-mentación	Recursos e insumos necesarios para su implementació n	Breve análisis de viabilidad de la imple-mentación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

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

Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa (Formato Libre)

(Formato Libre)

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

Bitácora de Trabajo.

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

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	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 del Fondo de Fortalecimiento Para la Seguridad.

(Formato Libre)

Anexo XII. Ficha Técnica con los Datos Generales de la Instancia Evaluadora y el Costo de la Evaluación.

- Nombre de la instancia evaluadora:
 - Nombre del coordinador de la evaluación:
- Nombres de los principales colaboradores:
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
 - Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
 - Forma de contratación de la instancia evaluadora:
 - Costo total de la evaluación:
 - Fuente de financiamiento: