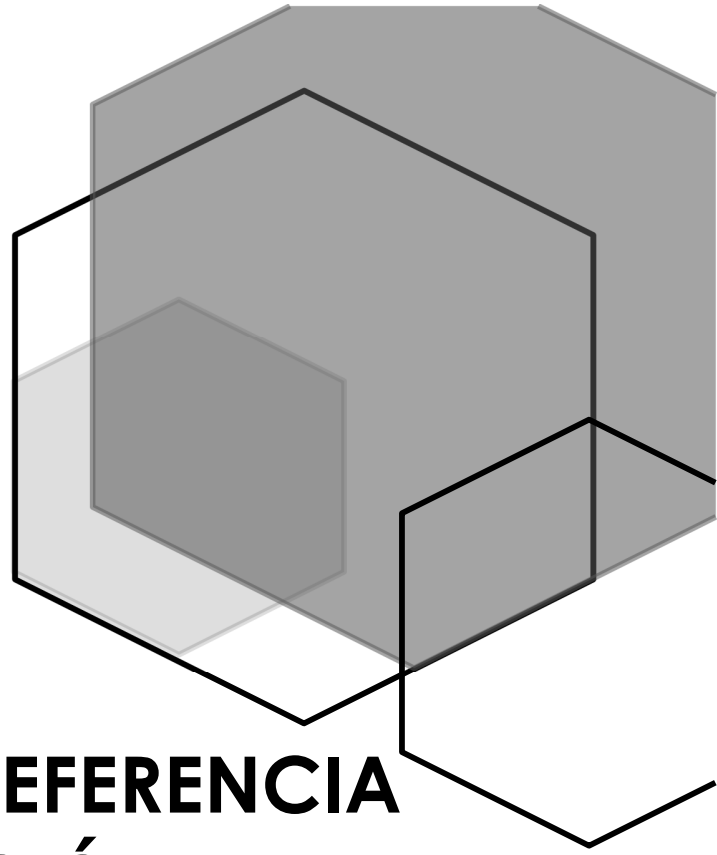




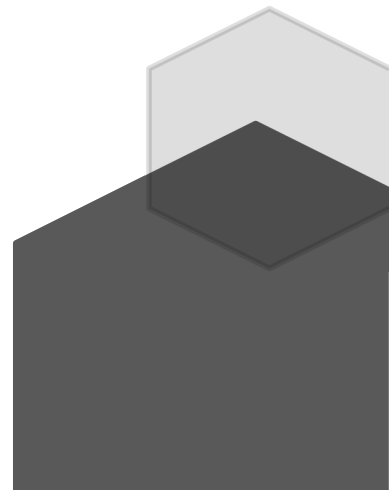
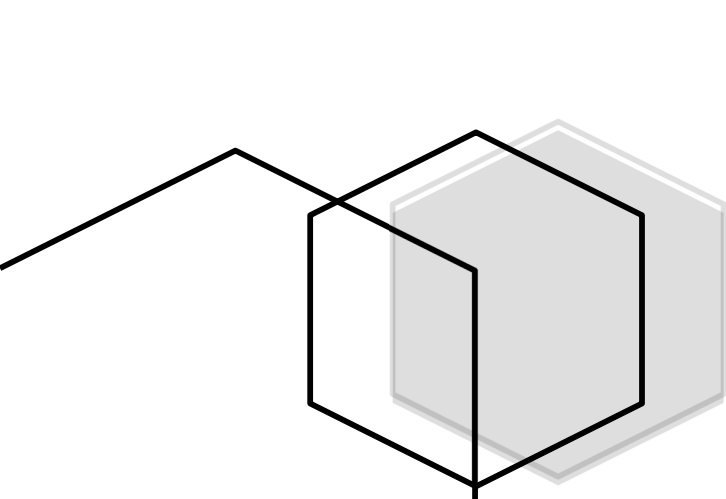
GOBIERNO DE  
**MONTERREY**



# TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN DE PROCESOS

---

Contraloría Municipal,  
Dirección de Control Interno e Investigación



## Contenido

Marco Jurídico .....	2
Introducción.....	2
Objetivos y Alcance de la Evaluación .....	7
Esquema de la Evaluación de Procesos .....	8
Criterios Técnicos de la Evaluación.....	8
Anexos de la Evaluación .....	23
Reporte, publicación y seguimiento de resultados.....	28

## Marco Jurídico

Con fundamento en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 3º de la Ley de Planeación; 78, 85 fracción I, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 54, 61 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 49 fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal; 18, 73 y 74 de la Ley General de Desarrollo Social; los Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33; el Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño; el artículo 104 fracción V de la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León; artículo 51 fracción X y XII del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey y el Decreto de Presupuesto de Egresos del municipio de Monterrey para el ejercicio fiscal 2022 se emiten los siguientes Términos de Referencia (TdR) que permitirán dar cumplimiento al Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2022, de los Fondos y Programas del Gasto, ejercidos por el Gobierno Municipal de Monterrey.

## Introducción

La evaluación de políticas públicas y de las prioridades de gobierno consiste principalmente en la revisión periódica del cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios, metas y acciones de este, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Este proceso de evaluación se derivó de la implementación del modelo de Gestión para Resultados (GpR) ocurrido a partir de las reformas legales efectuadas desde el año 2008, en varios ordenamientos jurídicos donde se establecen elementos primordiales en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

El artículo 134 constitucional, establece que los recursos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se administrarán: con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para cumplir con los objetivos a los que están predestinados.

Por otra parte, la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) señala los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos y que obliga a los tres niveles de gobierno en la aplicación del proceso armonización contable regulado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). En este sentido la LGCG, establece en su artículo 53 fracciones III y IV, que la cuenta pública de las entidades federativas deberá contener como mínimo la información programática desagregada en: a) Gasto por categoría programática; b) Programas y proyectos de inversión; c) Indicadores de resultados; y d) análisis cualitativo de los indicadores

de la postura fiscal, estableciendo su vínculo con los objetivos y prioridades definidas en la materia, en el programa económico anual.

En términos de lo dispuesto en los artículos 78, 79, 85, 110 y 111, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH); 48 y 49, fracción V, de la Ley de Coordinación Fiscal, las entidades federativas y los municipios, deberán informar de forma pormenorizada sobre el avance físico de las obras y acciones respectivas y, en su caso, la diferencia entre el monto de los recursos transferidos y aquéllos erogados, así como los resultados de las evaluaciones que se hayan realizado.

El Artículo 110 de la LFPRH, señala: *“La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales”* y en su artículo 111, especifica que: *“El sistema de evaluación del desempeño [...] permitirá identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público,[...] dicho sistema de evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo anterior del presente artículo será obligatorio para los ejecutores de gasto”*.

La misma LFPRH, en su Artículo 78, refiere que: *“Las dependencias, o las entidades a través de su respectiva dependencia coordinadora de sector, deberán realizar una evaluación de resultados de los programas [...] por conducto de expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las respectivas materias de los programas. Las evaluaciones se realizarán conforme al programa anual que al efecto se establezca. Las dependencias y entidades deberán reportar el resultado de las evaluaciones en los informes trimestrales que correspondan”*.

Destaca también el artículo 85 de la LFPRH, que se refiere a que los recursos transferidos por la federación que ejerzan las entidades federativas, los municipios, o cualquier ente público de carácter local, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110, de dicha ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos observando los requisitos de información correspondientes.

Asimismo, el Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño señala que para el proceso de evaluación:

- *“Se integrará y emitirá el programa anual de evaluación, que deberá considerar, cuando menos, los programas presupuestarios y los tipos de evaluación que se llevarán a cabo.*

- *Se regulará el gasto aplicado en la realización de las evaluaciones derivadas del programa anual de evaluación.*
- *Los compromisos de mejora que se deriven de las evaluaciones realizadas conforme al programa anual de evaluación se formalizarán por las dependencias y entidades en términos de las disposiciones aplicables.*
- *El conjunto de metodologías desarrolladas para la evaluación del desempeño formará parte del SED y estarán a la disposición de los usuarios. La Función Pública las incorporará al Sistema de Control y Evaluación Gubernamental.*
- *La información para la evaluación del desempeño y el PbR, se generará, proporcionará y publicará en los términos de las disposiciones aplicables.*
- *La información generada por el PbR y el SED se hará pública, de conformidad con las disposiciones aplicables, y estará disponible a través del portal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), de la Función Pública (SFP), del CONEVAL y de los portales de las dependencias y entidades, según corresponda”.*

La SHCP, en conjunto con la SFP y el CONEVAL, emiten los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública del año 2007, que en el numeral décimo sexto señala que: *“Para garantizar la evaluación orientada a resultados y retroalimentar el Sistema de Evaluación del Desempeño, se aplicarán los siguientes tipos de evaluación:*

*I. Evaluación de Programas Federales: las que se aplican a cada programa, las cuales se dividen en:*

- a) Evaluación de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la Matriz de Indicadores para Resultados;*
- b) Evaluación de Indicadores: analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados;*
- c) Evaluación de Procesos: analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión;*
- d) Evaluación de Impacto: identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal;*
- e) Evaluación Específica: aquellas evaluaciones no comprendidas en el presente lineamiento y que se realizarán mediante trabajo de gabinete y/o de campo.*

*II. Evaluaciones Estratégicas: evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones”.*

Las evaluaciones a que se refieren las fracciones anteriores se llevarán a cabo por evaluadores externos con cargo al presupuesto de la dependencia o entidad responsable del programa federal, o por el Consejo en el ámbito de su competencia y cuando éste así lo determine.

La evaluación de los programas y sus resultados formarán parte del Sistema de Evaluación del Desempeño, así como del programa de mejoramiento de la gestión, y se articularán sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario.

De esta manera los presentes Términos de Referencia se definen como el instrumento para orientar los criterios de la Evaluación de Procesos de los programas señalados en el Programa Anual de Evaluación vigente para el ejercicio fiscal 2022.

La evaluación de procesos busca contar con 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.

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

- a) **ASM:** Aspectos Susceptibles de Mejora. Recomendaciones que el órgano responsable del programa ha justificado pertinente atenderlas mediante acciones con resultados esperados, a efecto de optimizar el programa para obtener cambios positivos en determinados plazos y dimensiones.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **Diagnóstico:** documento que justifica la creación de nuevos programas presupuestarios o la modificación sustancial de los ya existentes que se pretenden incluir dentro del proyecto de presupuesto anual.
- e) **Evaluación:** al análisis sistemático y objetivo de los programas coordinados por los entes públicos y que tienen como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
- f) **GpR:** modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos.
- g) **Mecanismo ASM:** Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la

Administración Pública Municipal en el cual se establece el proceso para el seguimiento a recomendaciones de evaluaciones externas para hacer efectivo el uso de los hallazgos de las evaluaciones en la mejora de los programas y políticas, en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño.

- h) **MIR:** la Matriz de Indicadores para Resultados, definida como la herramienta de planeación estratégica que establece los objetivos del Programa Presupuestario y su alineación con aquéllos contenidos en los instrumentos planeación que correspondan; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos, incluyendo los factores externos al programa que influyen en el cumplimiento de los objetivos, y permite evaluar el avance y examinar el desempeño tales programas.
- i) **MML: Metodología de Marco Lógico.** herramienta de planeación estratégica basada en la identificación y solución de problemas o aspectos a resolver, organizando de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad.
- j) **PAE:** Programa Anual de Evaluación. Documento en el que se plasman los objetivos, tipos y fechas de las evaluaciones a los Programas.
- k) **PbR:** Presupuesto basado en Resultados. El proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos.
- l) **Población objetivo:** la población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
- m) **Programa presupuestario:** La categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos.
- n) **Recursos federales transferidos:** los recursos públicos federales transferidos a las entidades federativas, los municipios y las Demarcaciones, a través de los Fondos de Aportaciones Federales, subsidios o Convenios.
- o) **Reglas de Operación y/o Lineamiento de Operación:** las disposiciones a las cuales se sujetan determinados programas y fondos federales, estatales y/o municipales con el objeto de otorgar transparencia y asegurar la aplicación eficiente, eficaz, oportuna y equitativa de los recursos públicos asignados a los mismos.
- p) **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.
- q) **SED:** Sistema de Evaluación del Desempeño. Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con

base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

- r) **TdR:** Términos de Referencia. Definen los objetivos, las características y los aspectos metodológicos con las que serán realizadas las evaluaciones.

## Objetivos y Alcance de la Evaluación

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los programas señalados en el Programa Anual de Evaluación vigente para el ejercicio fiscal 2022 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 de este.
- 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.



## Esquema de la Evaluación de Procesos

### a. Descripción Específica del Servicio

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

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

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

## Criterios Técnicos de la Evaluación

### 1. 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”.

## 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, tanto a nivel central, entidades federativas y 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 y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la observación directa de procesos que permita la revisión *in situ* de la implementación del Programa en cada uno de los niveles de ejecución.

El proveedor deberá considerar dentro del trabajo de campo la batería de preguntas y temas guía elaborados por CONEVAL, 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 Programa.

## **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 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.

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que el *proveedor* puede tomar 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 que opera, así como las formas de interacción con los gobiernos estatales y municipales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos. Una vez seleccionados los criterios, 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<sup>1</sup>.

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, STATA, 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

---

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

de campo, y 5) los formatos de consentimiento, estos cinco productos son parte del *entregable 1*.

### 3. 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 distinta, entre las unidades de análisis observadas (entidades, dependencias, etc.) se deberán describir estas diferencias, para ello se puede utilizar un cuadro comparativo entre los casos analizados para dar cuenta de las diferencias encontradas en la operación del programa. Por otra parte, cuando se entreguen varios apoyos será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

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

-----El resto de la página se dejó intencionalmente en blanco-----

FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS



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

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
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?<sup>2</sup>
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 la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos<sup>3</sup>.

El "Modelo general de procesos" (figura 1) 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".

#### 4. 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

---

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

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



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

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

Adicionalmente, 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*).

### **5. 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".

### Perfil del Coordinador de la Evaluación

CARGO	ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE ESPECIALIDAD	EXPERIENCIA
Coordinador de la evaluación	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 mínima de 5 años en la implementación del modelo PbR-SED acreditable con contratos y/o cartas de término.  Experiencia mínima de 5 años en evaluación de políticas y programas públicos federales, estatales y/o municipales acreditable con contratos y/o cartas de término.

## Productos y plazos de entrega

El listado de productos que entregará el proveedor adjudicado se definen a continuación.

PRODUCTO	PRODUCTOS	FECHA DE ENTREGA
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción del Fondo o Programa</li> <li>- Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo</li> </ul>	<i>Tres (3) Semanas posteriores a la firma del contrato</i>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción y análisis de los procesos del Fondo o Programa</li> <li>- Hallazgos y Resultados</li> </ul>	<i>Diez (10) semanas posteriores a la entrega del Producto 1 señalado en estos Términos de Referencia</i>
3	<p>Informe final de la evaluación de procesos del Fondo o Programa, que contenga los siguientes apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen Ejecutivo</li> <li>2. Índice</li> <li>3. Introducción</li> <li>4. Descripción del Programa</li> <li>5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo</li> <li>6. Descripción y análisis de los procesos del Programa</li> <li>7. Hallazgos y resultados</li> <li>8. Recomendaciones y conclusiones.</li> <li>9. Anexos               <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Ficha técnica de identificación del Programa</li> <li>II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos</li> <li>III. Flujogramas del Programa</li> <li>IV. Grado de Consolidación Operativa</li> <li>V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos.</li> <li>VI. Propuesta de modificación a la normatividad</li> <li>VII. Análisis FODA del Programa</li> <li>VIII. Recomendaciones del programa</li> <li>IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión</li> <li>X. Trabajo de campo realizado</li> </ol> </li> </ol>	<i>Cuatro (4) semanas posteriores a la entrega del Producto 3 señalado en estos Términos de Referencia</i>

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.

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 (diez) días hábiles después de la fecha de recepción de estos. El proveedor contará con 10 (diez) 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 20 (veinte) días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado en estos Términos de Referencia. Lo previo, 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 (máximo diez días hábiles después de la fecha de recepción del entregable en cuestión). La atención a los comentarios emitidos por el área requirente, Unidad o Área de Evaluación y/o 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.

## **DE LAS NOTIFICACIONES Y ENTREGA RECEPCIÓN**

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos de la evaluación será en las instalaciones del área requirente ubicadas en: Palacio Municipal de Monterrey, Ignacio Zaragoza Sur S/N, Zona Centro, Municipio de Monterrey, Nuevo León, C.P. 64000. Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por correo electrónico con al menos dos días naturales de anticipación.

## **MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO**

El proveedor deberá entregar cada producto de acuerdo con los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia, dichos entregables serán validados por personal del área 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 al área contratante para los fines que correspondan, lo anterior en términos de lo establecido en el artículo 87 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León.

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

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 el artículo 87 fracción VII del Reglamento del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Nuevo León y los presentes Términos de Referencia.

## **CONDICIONES GENERALES**

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia el proveedor 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 el proveedor no tiene derecho alguno para su disseminación, publicación o utilización.

3. El proveedor será responsable por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente.
4. En caso de presentarse cualquier discrepancia, error u omisión, será obligación del proveedor 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.

-----**El resto de la página se dejó intencionalmente en blanco**-----

## Anexos de la Evaluación

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

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Eje del PMD con el que está alineado	
	Objetivo del PMD con el que está alineado	
	Estrategia del PMD 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		
<b>Población potencial</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población objetivo</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población atendida</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Presupuesto para los años evaluados</b>	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
<b>Cobertura geográfica</b>	Localidades en las que opera el programa	
<b>Focalización</b>	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)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal/Estatal
		Ej. Difusión Local
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Ej. Recepción de solicitudes de becas
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		

<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		<b>Ej. Entrega de becas</b>
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		<b>Ej. Monitoreo de becarios</b>
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b>		
<b>Otros procesos (nombre del proceso)</b>	<b>Número de secuencia</b>	<b>Número de secuencia</b>

### ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

(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.

### 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					

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
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

-----El resto de la página se dejó intencionalmente en blanco-----

## Reporte, publicación y seguimiento de resultados

Con el objetivo de orientar adecuadamente las actividades relacionadas con el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público, el Gobierno Municipal de Monterrey, a través de la Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal y del evaluador externo, generará el Reporte Ejecutivo de Evaluación, en el cual se plasmarán los resultados obtenidos en el periodo establecido por el PAE 2022.

Para la difusión de los resultados de las evaluaciones realizadas, el municipio de Monterrey publicará en su página de internet a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las mismas, los informes finales de cada evaluación, así como, el CMU-CII-61 *Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones*, en conformidad a la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, publicado en el DOF el 04 de abril de 2013, de acuerdo a lo establecido en el artículo 110 fracción II de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Asimismo, con la finalidad de dar seguimiento a los hallazgos y/o recomendaciones de las evaluaciones, se llevará a cabo el procedimiento P-CMU-CII-05 Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Desempeño, coordinado por la Dirección de Control Interno e Investigación de la Contraloría Municipal quien asegurará el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora y compartirá la información correspondiente en portal oficial de internet del municipio de Monterrey.

-----El resto de la página se dejó intencionalmente en blanco-----

