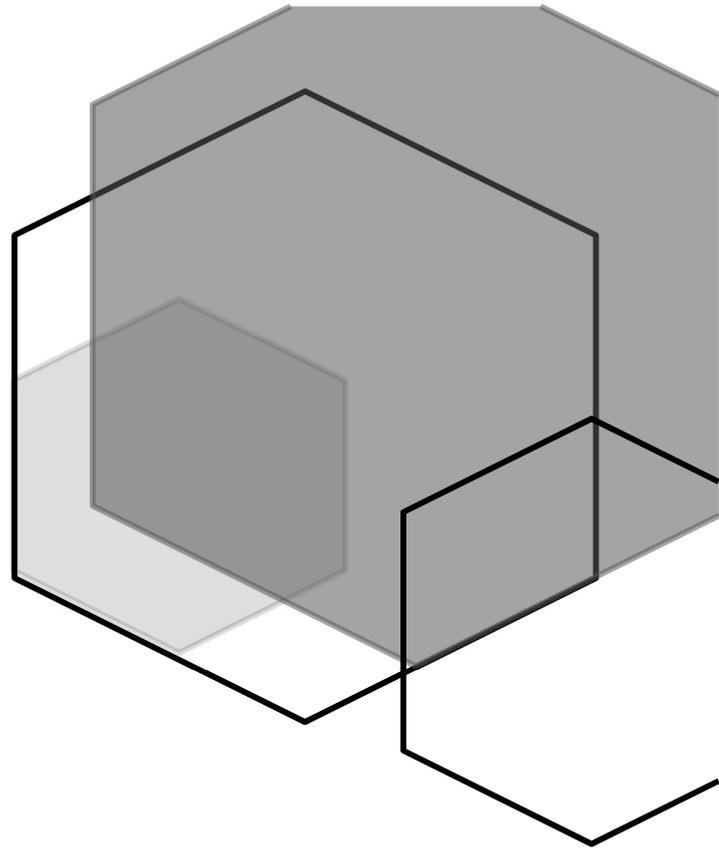


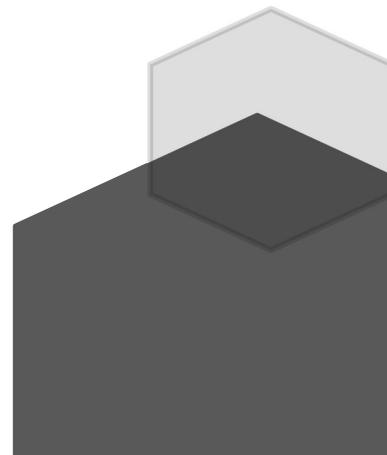
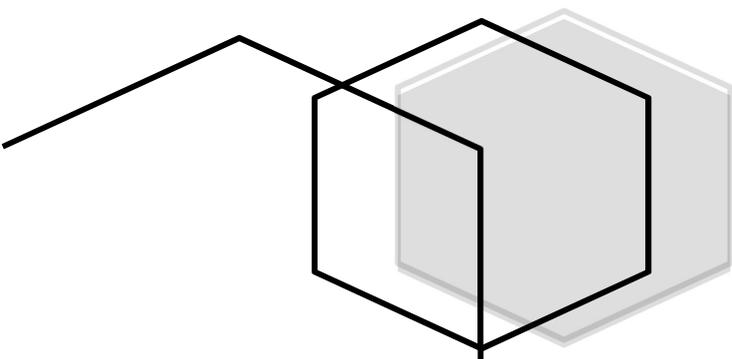


GOBIERNO DE
MONTERREY



TÉRMINOS DE REFERENCIA EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO

**Contraloría Municipal,
Dirección de Control Interno e Investigación**



Contenido

Marco Jurídico	2
Introducción	2
Objetivos y Alcance de la Evaluación	8
Descripción Específica del Servicio	9
Anexo A. Criterios Técnicos de la Evaluación	14
Evaluación	¡Error! Marcador no definido.
Formatos de Anexos	¡Error! Marcador no definido.
Reporte, publicación y seguimiento de resultados	31

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 2023 se emiten los siguientes Términos de Referencia (TdR) que permitirán dar cumplimiento al Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2023, 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 en materia de Diseño de los programas señalados en el Programa Anual de Evaluación vigente para el ejercicio fiscal 2023.

La evaluación en materia de diseño busca identificar hallazgos y recomendaciones a partir del análisis de la congruencia del diseño del programa, mediante un análisis de gabinete con base en la normatividad de cada programa. Aunque la evaluación aporta información relevante para el proceso presupuestario, los usuarios de la evaluación, en primera instancia, son las dependencias y entidades a cargo de la operación de dichos programas.

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

- a) **Área requirente:** Área Técnica que de acuerdo con sus necesidades requiere la prestación de servicios y establece las especificaciones, normas de carácter técnico y demás información y justificación necesaria, para realizarse la contratación requerida.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **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.
- e) **Evaluación de Diseño:** evaluación que se centra en proveer información para mejorar la lógica interna de un programa, es decir, saber si su esquema actual contribuye a la solución del problema para el cual fue creado.
- f) **Evaluación de Diseño con trabajo de campo:** evaluación que se centra en analizar el diseño y funcionamiento de un programa desde estadios tempranos de su operación y con ello contribuir a la mejora del programa, a través del análisis de gabinete y con trabajo de campo.

- g) **GpR:** modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos.
- h) **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.
- i) **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.
- j) **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.
- k) **PAE:** Programa Anual de Evaluación. Documento en el que se plasman los objetivos, tipos y fechas de las evaluaciones a los Programas.
- l) **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.
- m) **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.
- n) **Programa presupuestario:** La categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos.
- o) **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.
- p) **Reglas de Operación (ROP) 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.
- 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.

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

Objetivos y Alcance de la Evaluación

Evaluar el diseño de los fondos y programas señalados en el Programa Anual de Evaluación vigente para el ejercicio fiscal con la finalidad de contar con información que permita elaborar recomendaciones a su diseño y funcionamiento desde estadios tempranos de su operación y con ello contribuir a la mejora del programa, a través del análisis de gabinete y con trabajo de campo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la justificación de la creación y del diseño del programa;
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención, analizar su vinculación con la planeación sectorial, estatal y municipal, así como su registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas, además de sus posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas estatales y municipales.
- Identificar, describir y mapear los procesos de implementación del programa.
- Identificar y analizar los procesos que implican mayores retos en la implementación del programa para la consecución de sus objetivos.
- Identificar hallazgos y oportunidades de mejora tanto en el diseño como en la implementación del programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda llevar a cabo para su diseño, así como la implementación de sus procesos sustantivos.

ALCANCES

Generar información, identificar hallazgos y elaborar recomendaciones para mejorar el diseño y funcionamiento del programa en los primeros meses de su implementación, a partir del análisis de gabinete, entrevistas a operadores a nivel central y trabajo de campo.

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

Descripción Específica del Servicio

La evaluación de diseño con trabajo de campo deberá contener para el logro de sus objetivos el desarrollo de los siguientes apartados:

- Descripción general del programa
- Justificación de la creación y diseño del programa
- Planeación y orientación a resultados.
- Mecanismos de operación del programa.
- Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social.
- Procesos generales y sustantivos del programa.
- Hallazgos de la evaluación
- Análisis FODA
- Recomendaciones
- Conclusiones
- Anexos

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

Perfil del Coordinador de la Evaluación

CARGO	ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE ESPECIALIDAD	EXPERIENCIA
Coordinador de la evaluación	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

Productos	Fecha de entrega
<p>Producto 1 (Informe final)</p> <p>Informe final de la evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del Programa con al menos la siguiente estructura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice 2. Resumen ejecutivo 3. Introducción 4. Nota Metodológica 5. Análisis del diseño del programa 6. Procesos generales y sustantivos del programa <ol style="list-style-type: none"> a. Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa b. Descripción y análisis de los procesos sustantivos 7. Hallazgos de la evaluación 8. Análisis FODA 9. Recomendaciones 10. Conclusiones 11. Anexos <ol style="list-style-type: none"> a. Anexo 1. Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación b. Anexo 2. Complementariedades y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social c. Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos <p>Los archivos electrónicos se entregarán en formato Word, Power Point, Excel, Do files, o documentos que contengan los cálculos realizados.</p> <p>Lista de asistencia y presentación en formato PowerPoint de la sesión de presentación de resultados de la entrega final del Informe de Evaluación en materia de diseño con trabajo de campo.</p>	<p><i>La fecha límite de entrega del Producto 1 (informe final) es el día 30 de septiembre de 2023</i></p>

Se debe considerar la realización de mínimo dos reuniones. Una intermedia, para comentar los hallazgos preliminares con la Contraloría Municipal y los operadores del Programa. Adicionalmente se debe contemplar la realización de una reunión final, una vez entregado el producto final, para hacer la presentación de los principales resultados de la evaluación. La Contraloría, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente el coordinador de la evaluación.

Responsabilidades y Compromisos

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 5 (cinco) días hábiles después de la fecha de recepción de estos. El proveedor contará con 5 (cinco) 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 10 (diez) 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: Contraloría Municipal de Monterrey, Nuevo León, Calle Miguel Hidalgo y Costilla Poniente #443, 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 diseminación, 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-----

Anexo A. Criterios Técnicos de la Evaluación

Descripción Específica del Servicio

La evaluación en materia de diseño con trabajo de campo busca ser un instrumento que apoye la consolidación del programa, proveyendo información útil y pertinente para la mejora de su diseño y operación en estadios tempranos de su implementación. Para este fin, la evaluación se desarrollará a partir de diferentes estrategias analíticas de carácter cualitativo que involucran tanto trabajo de gabinete como trabajo de campo.

Para dar cumplimiento al objetivo general y los específicos de la evaluación, el proveedor deberá elaborar un informe final desarrollado a partir de las **2 etapas** descritas a continuación y que deberán llevarse a cabo en el orden y con las características que se describen a continuación:

ETAPA 1

Como parte de la Etapa 1, el proveedor deberá desarrollar el Análisis del diseño del programa, que es una valoración inicial del diseño del programa. Este análisis deberá realizarse con base en dos procesos de recolección de información:

- a) Análisis de gabinete - Se realizará con base en información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del programa, así como información documental adicional (pública y oficial) que el proveedor considere necesaria para justificar su análisis.

En este contexto, el análisis de gabinete requerirá de una revisión del contexto en el que el programa se ejecuta y del marco normativo que lo rige; esta actividad incluye el acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos normativos, y aquellos documentos relacionados con el programa que permitan conocer información sobre su diseño y la forma en que se implementa. El análisis de gabinete contribuirá a aportar información útil para las diferentes etapas de esta evaluación: identificando elementos relacionados con el diseño del programa, mapeando los procesos y actores relevantes que intervienen en la operación de cada uno de éstos.

- b) Entrevistas a nivel central - el proveedor se hará de información mediante entrevistas a servidores públicos relacionados con el diseño y la operación del programa, idealmente después de hacer la revisión exhaustiva de la información documental, a fin de profundizar en algunos temas/aspectos que no se haya podido. El objetivo es entender

aquellos temas/aspectos que, al ser una nueva intervención, aún no se encuentran documentados.

Las entrevistas a nivel central también tienen como objetivo, identificar los procesos que implementa el programa, los actores e instancias involucradas, los ámbitos de ejecución, los principales riesgos en su operación, etc. para con ello poder tener un panorama general de la intervención tanto en su diseño como su implementación.

Durante el análisis de gabinete y en las entrevistas a nivel central, se deberá identificar y determinar los criterios de selección de la muestra cualitativa, así como las características para el desarrollo del trabajo de campo que se establecerán en el producto Diseño metodológico y Estrategia del trabajo de campo de la etapa 2.

El contenido del Análisis del diseño de programa deberá comprender los elementos que se muestran en el cuadro 1, pero en un formato de texto (no en cuadro/tabla) con la extensión que se considere necesaria para lograr una argumentación lo suficientemente clara y consistente, que dé respuesta, mínimamente, a todas y cada una de las preguntas planteadas, más aquellos elementos adicionales a los propuestos que el proveedor en su experiencia considere pertinentes para comprender a cabalidad el diseño del programa.

Cuadro 1. Contenido del Análisis del diseño del programa

Apartado	Contenido	Documentos fuente*
1. Descripción general del programa	<p>En este apartado el proveedor deberá realizar una breve descripción de la información reportada, misma que deberá contener, cuando menos, los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del programa (nombre, siglas, dependencia y/o entidad coordinadora, año de inicio de operación, entre otros); 2. Problema o necesidad que pretende atender; 3. Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece; 4. Identificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena y entidad federativa, entre otros cuando aplique); 5. Cobertura prevista y mecanismos de focalización; 6. Presupuesto aprobado, modificado y ejercido para el ejercicio fiscal del año a evaluar; 7. Otras que sean relevantes a las características del programa a evaluar 	<ul style="list-style-type: none"> • Información general recibida del programa. • Fuentes oficiales de información pública como: página web del programa, transparencia presupuestaria, Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), entre otras. • Entrevistas a nivel central.
2. Justificación de la creación y diseño del programa	<p>En este apartado el proveedor deberá, con base en la revisión documental y entrevistas a servidores públicos relacionados con el diseño y operación del programa, desarrollar un análisis de la justificación y diseño del programa, dando respuesta, cuando</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del programa • Árbol del problema • Árbol de objetivos

Apartado	Contenido	Documentos fuente*
	<p>menos, a las preguntas señaladas en cada uno de los temas indicados. En la redacción de este apartado, el proveedor deberá desarrollar ampliamente la respuesta a las preguntas (no responder de manera dicotómica), toda vez que son una guía mínima de los contenidos que se deben analizar, por lo que se deberá profundizar en cada uno de los temas señalados, así como los adicionales que se consideren apropiados para comprender y valorar a cabalidad tanto la justificación de la creación como el diseño del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del problema ¿Existe una identificación clara del problema?, es decir ¿El problema se formula como un hecho negativo o como una situación que pueda ser revertida? ¿Se cuenta con información sobre su magnitud? • Causas y consecuencias del problema identificado. ¿Se identifican las causas, efectos y características del problema? • Poblaciones. ¿El programa identifica de forma clara y explícita a su población potencial (PP) y objetivo (PO) en sus documentos normativos o diagnóstico? ¿Cuáles son las características de la población que presenta el problema? ¿Se cuenta con una cuantificación de esta? • Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO). ¿El propósito u objetivo del programa es consecuencia directa que se espera ocurra como resultado de la intervención en la PO? ¿El programa identifica cambios a largo plazo en la PO como consecuencia de la intervención? • Productos del programa. ¿Los bienes, servicios o productos entregados por el programa son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO? ¿Las actividades que realiza el programa son adecuados para producir los bienes, servicios o productos entregados? • Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del programa). ¿El programa identifica claramente los elementos del entorno que pueden incidir en el éxito o fracaso de la intervención?, por ejemplo, prácticas culturales, fenómenos meteorológicos, disposición/colaboración de otras instancias, por mencionar algunos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos o Reglas de Operación (ROP) • Plan Municipal de Desarrollo (PMD), programa sectorial, especial o institucional. • Otros documentos normativos o administrativos: Informes, estudios o documentos utilizados por el programa que contengan información sobre el problema o necesidad, su población, su cuantificación y su proceso de revisión o actualización. • Entrevistas a nivel central.

Apartado	Contenido	Documentos fuente*
	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención. ¿Existe justificación teórica o empírica que avale la selección de la intervención?, es decir, ¿existe evidencia de que este tipo de intervención es la más adecuada para atender la problemática que presenta la PO? • Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales. ¿El objetivo del programa contribuye al cumplimiento de algún objetivo, meta, eje estratégico o proyecto del PMD vigente? ¿El objetivo del programa se vincula con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o transversal? ¿De qué manera se vincula? ¿El programa tiene indicadores para medir esta relación y el avance en la contribución? 	
3. Planeación y orientación a resultados	<p>En este apartado el proveedor deberá justificar si el programa, tal cual está expresado en sus documentos normativos y administrativos, cuenta con un enfoque orientado resultados, es decir, si el programa, a través de los apoyos que entrega, está encaminado a generar un cambio favorable en su PO. En la redacción de este apartado, el proveedor deberá desarrollar ampliamente la respuesta a las preguntas (no responder de manera dicotómica), toda vez que son una guía mínima de los contenidos que se deben analizar, por lo que se espera que el proveedor profundice en estos y otros elementos que considere pertinentes para comprender la planeación y orientación a resultados del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la Población Objetivo del Programa? ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad cuál es la problemática atendida y, por lo tanto, el cambio o mejora esperado en la Población objetivo como resultado de la entrega de los bienes y/o servicios del Programa? ¿Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características: orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas; factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa? ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito (Indicadores MIR, hallazgos de estudios o evaluaciones, estudios con metodologías rigurosas, nacionales o internacionales, entre otros)? ¿El programa cuenta con indicadores que les permita obtener información para retroalimentar su funcionamiento (dentro o fuera de la MIR), es decir, cuenta con indicadores de gestión orientados a mejorar los resultados del programa (por ejemplo, tiempo de espera promedio de los beneficiarios para recibir su apoyo, entre otras)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del programa • Lineamientos o Reglas de Operación (ROP) • Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) • Otros documentos normativos o administrativos: Informes, estudios o documento utilizados por el programa que contengan información sobre su proceso de planeación. • Estudios y evaluaciones. • Entrevistas a nivel central.

Apartado	Contenido	Documentos fuente*
	<p>¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados?</p> <p>¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación <p>¿El programa cuenta con un plan estratégico que establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, su Fin y su Propósito?</p> <p>¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?</p>	
<p>4. Mecanismos de operación del programa</p>	<p>En este apartado el proveedor deberá analizar, a partir de lo plasmado en los principales documentos normativos del programa y de la información recabada en las entrevistas a los servidores públicos, si el diseño de éste cuenta con los elementos mínimos necesarios para que los beneficiarios puedan acceder a los apoyos. En la redacción de este apartado, el proveedor deberá desarrollar ampliamente la respuesta a las preguntas (no responder de manera dicotómica), toda vez que son una guía mínima de los contenidos que se deben analizar, por lo que se espera que el proveedor profundice en estos y otros elementos que considere pertinentes para comprender la mecánica operativa del programa, así como ir perfilando los temas en los que habrá de profundizar en la etapa 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Población potencial y objetivo <p>¿El programa identifica correctamente a la población que busca atender con base en el problema o necesidad que le da origen?</p> <p>¿Las poblaciones identificadas del programa tienen una misma unidad de medida?</p> <p>¿Existen metodologías y fuentes de información adecuadas para su cuantificación?, de ser así ¿Se indica un plazo para su revisión y actualización?</p> <p>¿El programa utiliza la cuantificación de las poblaciones para establecer sus metas?</p> <p>¿El proceso de planificación del programa se apoya de la revisión y actualización de las poblaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de elegibilidad <p>¿El programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar a su PO?, de ser así ¿Cuáles son?</p> <p>¿Las características que debe reunir la PO, de acuerdo con el diagnóstico del programa, son consideradas entre los mecanismos de elegibilidad enunciados en los Lineamientos o ROP (señalar si hay o no congruencia entre estos)?</p> <p>¿Se cuenta con una estrategia de cobertura documentada?, de ser así ¿especifica metas de cobertura en el corto, mediano y largo plazo (anual, tres y seis años respectivamente)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padrón de beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del programa • Árbol del problema • Árbol de objetivos • Lineamientos o Reglas de Operación (ROP) • Otros documentos normativos o administrativos: Informes, estudios o documentos utilizados por el programa que contengan información sobre el problema o necesidad, su población, su cuantificación y su proceso de revisión o actualización, manuales de operación, guías, entre otros. • Entrevistas a nivel central

Apartado	Contenido	Documentos fuente*
	<p>¿Existe información que permita conocer quiénes reciben el apoyo del programa? De ser así, ¿incluye las características de los beneficiarios requeridas en sus documentos normativos? ¿Incluye información sobre el tipo y frecuencia del apoyo otorgado? ¿Está sistematizado (sistema informático y/o base de datos)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de atención y entrega de apoyos ¿El procedimiento para la entrega de bienes o servicios está sistematizado?, es decir, ¿son utilizados por todas las instancias ejecutoras? ¿El procedimiento se encuentra documentado/normado? ¿Se difunde públicamente? ¿Es accesible a la PO? ¿El programa cuenta con un procedimiento documentado para verificar que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales? • Presupuesto** ¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga? ¿El programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose con las siguientes características? <ul style="list-style-type: none"> ○ Gastos directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) ○ Gastos indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000) ¿Cuenta con un análisis de costo-beneficio o análisis de alternativas?, es decir, ¿El programa cuenta con evidencia documentada que permita conocer si la intervención seleccionada es la más eficiente en relación con su costo y el de otras intervenciones dirigidas al mismo objetivo y a la misma población? ¿El programa es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado? Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo 1. Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación. • Rendición de cuentas El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características: ¿Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica? 	

Apartado	Contenido	Documentos fuente*
	<p>¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página?</p> <p>¿Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable?</p> <p>¿La dependencia o entidad que opera el programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable?</p>	
<p>5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social</p>	<p>En este apartado el proveedor analizará si el programa evaluado presenta posibles complementariedades o coincidencias con otros programas o acciones en los diferentes órdenes de gobierno y si este cuenta con estrategias de coordinación para la atención integral de su población objetivo. En la redacción de este apartado, el proveedor deberá desarrollar ampliamente la respuesta a las preguntas (no responder de manera dicotómica), toda vez que son una guía mínima de los contenidos que se deben analizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complementariedades y coincidencias <p>¿Con cuáles programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad?</p> <p>¿En qué aspectos pueden ser complementarios (objetivos, poblaciones, otros)?</p> <p>¿Existen otros programas o intervenciones que entreguen los mismos bienes y servicios a la PO?, en caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Puede mencionar cuáles son?</p> <p>Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo 2. Cuadro complementariedades y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social.</p> • Coordinación <p>En caso de identificar otros programas o intervenciones que pueden ser complementarios ¿El programa cuenta con una estrategia que considere la coordinación con estas para la atención integral de su PO?</p> <p>¿El programa cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias? De ser afirmativa la respuesta, señalar en qué procesos intervienen los distintos actores para la implementación de la intervención</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del programa • Lineamientos o Reglas de Operación (ROP) • Otros documentos normativos o administrativos: Informes, estudios o documento utilizados por el programa que contengan información sobre su diseño. • Entrevistas a nivel central.

*Los documentos fuente señalados son de carácter indicativo más no limitativo, toda vez que la información necesaria para desarrollar los contenidos de cada uno de los apartados puede encontrarse en fuentes distintas a las indicadas.

** El proveedor podrá usar el presupuesto asignado del año en curso o del año anterior para realizar este análisis, de acuerdo con lo que considere más pertinente para los fines de esta evaluación.

ETAPA 2

Como parte de la Etapa 2, el proveedor deberá realizar las siguientes actividades:

2.1 Identificación y mapeo de los procesos sustantivos del programa

Para cumplir con el objetivo de contar con información que permita elaborar recomendaciones al funcionamiento del programa desde estadios tempranos de su implementación, se deberá realizar un análisis de su funcionamiento a partir de observar la operación de sus procesos, por lo que será necesario que el proveedor identifique claramente **dos procesos sustantivos** que el programa lleva a cabo para la consecución de sus objetivos, los cuales serán analizados a partir del “Modelo general de procesos” presentado en la figura 1, considerando la información recabada durante el análisis de gabinete y los resultados de las entrevistas a nivel central que, en su conjunto, conforman el Análisis del Diseño del Programa (etapa 1).

Selección y justificación de los procesos sustantivos

Una vez identificados los procesos del programa de manera general, el proveedor deberá seleccionar y justificar dos procesos que, siendo fundamentales para la consecución de los objetivos del programa (procesos sustantivos), presentan los mayores retos en su operación, ya que sobre estos se hará un análisis a profundidad en el trabajo de campo.

Para la selección y justificación de estos procesos, el proveedor deberá tomar en cuenta cuando menos las siguientes preguntas:

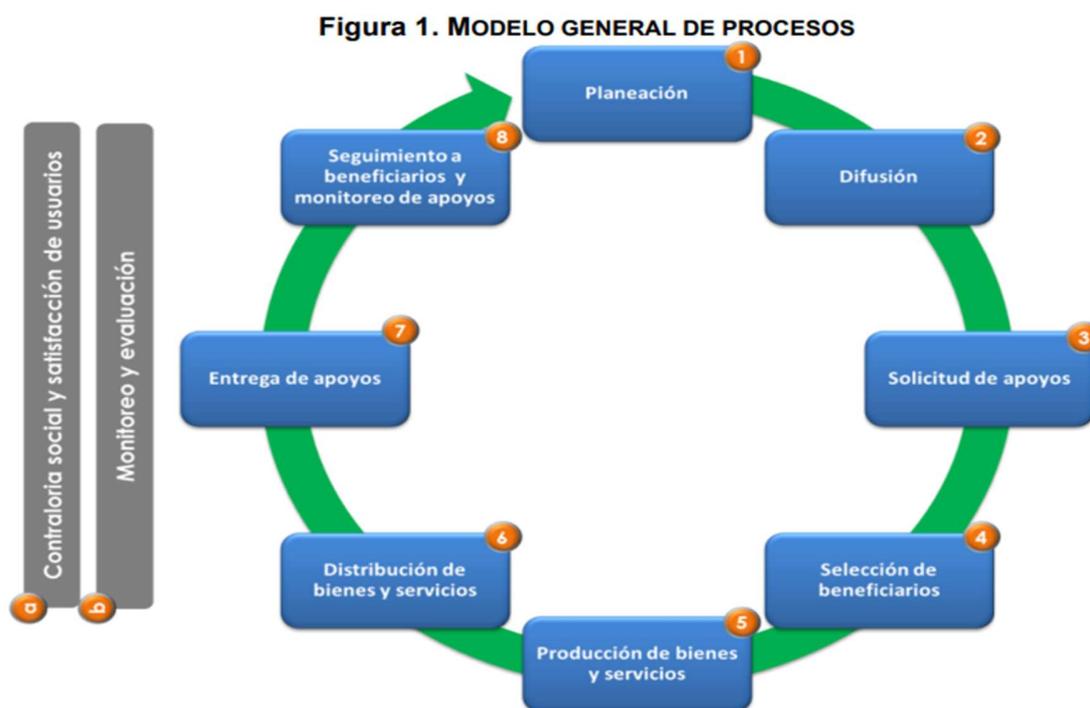
- ¿Cuál son los procesos que el programa identifica como fundamentales para el logro de sus objetivos?
- ¿Cuáles son los procesos de mayor complejidad que lleva a cabo el programa? Y ¿Por qué?, por ejemplo, requiere de la participación de diversos actores (no siempre bajo el control operativo del programa); requiere de un ejercicio de coordinación permanente; produce más de un bien o servicio, entre otros.
- ¿Existe algún proceso o procesos donde se han identificado retos importantes durante su operación, por ejemplo, cuellos de botella, quejas de los beneficiarios de manera frecuente, incidencias reiteradas en su operación?
- De los procesos identificados con retos importantes ¿existe alguno o algunos cuyos retos en su operación pongan en riesgo el logro de los objetivos del programa?
- ¿Cuáles son los procesos que cuentan o que operan con una mayor cantidad de recursos económicos?

La selección y justificación de estos procesos deberá realizarse de manera consensuada con el área requirente y la unidad responsable, a fin de que se logre identificar aquellos procesos

que resulta imprescindible de analizar a profundidad dada su relevancia para el cumplimiento de los objetivos del programa.

Con base en lo anterior, el proveedor deberá adaptar el modelo general de procesos que se presenta a continuación, y aplicarlo a la operación del programa que analiza.

Cabe destacar que el “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con todos los procesos que pueda llevar a cabo el programa. Cuando el programa realice otros procesos no incluidos en el modelo el proveedor también deberá indicarlos. En caso de que el programa no realice alguno de los procesos incluidos en el modelo, se deberá señalar.



Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa (Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos). Una vez realizada la adaptación del “Modelo general de Procesos” a los procesos propios del programa, el proveedor deberá realizar una descripción de los procesos sustantivos en donde se deberán cubrir, cuando menos, los siguientes temas:

- Descripción de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo de cada proceso (con la información disponible hasta este momento de la evaluación).
- Mapear los procesos sustantivos en un modelo general, determinando los límites de cada uno de los procesos y su articulación con otros.

2.2 Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo

Para la evaluación del diseño con trabajo de campo, como ya se mencionó, el proveedor deberá examinar el funcionamiento del programa a través de realizar trabajo de campo, y con el uso de técnicas de levantamiento de información de corte cualitativo (entrevistas a profundidad, semiestructuradas, grupos focales, entre otros). Al respecto, se debe recordar que uno de los objetivos de la evaluación es elaborar recomendaciones principalmente para el diseño, pero también para mejorar el funcionamiento del programa.

Para este fin, este entregable deberá considerar al menos los siguientes elementos:

- 2.2.1 Diseño metodológico y selección de las unidades de análisis
- 2.2.2 Estrategia de trabajo de campo

2.2.1 Diseño metodológico y selección de procesos para análisis

Este entregable deberá considerar al menos los siguientes elementos:

- Metodología para usar en la evaluación y en el trabajo de campo (Nota metodológica).
- Selección y justificación de las técnicas cualitativas a utilizar para el levantamiento de la información en campo (observación directa, entrevistas, grupos focales, entre otras).

Para la propuesta metodológica, el proveedor deberá apoyarse en la Guía "Criterios técnicos para la evaluación en materia de diseño con trabajo de campo"¹ donde se precisan los aspectos técnico-metodológicos que deberán ser tomados en cuenta para su desarrollo. Este apartado deberá ser aprobado por el área requirente, previa realización del trabajo de campo.

2.2.2 Estrategia de trabajo de campo

Además del diseño metodológico y la selección de procesos para análisis, el proveedor debe entregar al área requirente:

- Cronograma de trabajo;
- Agenda de trabajo de campo;
- Instrumentos de recolección de información;
- Formato de consentimiento informado²;

En el cronograma de trabajo se deben detallar las actividades a realizar durante el trabajo de campo. Así como entregar una agenda del trabajo de campo, en donde se señalen fechas

¹ En la Guía "Criterios técnicos para la evaluación en materia de diseño con trabajo de campo" se definen los elementos a considerar para el diseño de la muestra y selección de las unidades de análisis.

² El CONEVAL cuenta con un modelo de carta disponible en

propuestas, instrumentos a emplear, tipos de actores que serán entrevistados, y tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos.

Para la agenda de trabajo de campo, se deberá tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado, periodos de vacaciones escolares, u otros que sean relevantes para la operación del programa.

Asimismo, los instrumentos de recolección de información (como pueden ser las guías de entrevistas u observación, guiones temáticos, etc.) deben entregarse para aprobación del área requirente previo a su aplicación. La agenda de trabajo de campo también indicará las actividades a realizar para su validación y aprobación del área requirente.

Para el levantamiento de información en campo es necesario solicitar el consentimiento informado de los actores que participarán como informantes ya sea que se trate de entrevistas semiestructuradas, estructuradas, grupos focales, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información.

INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN EN MATERIA DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO

La evaluación en materia de diseño con trabajo de campo del programa deberá contener los siguientes apartados:

- Índice
- Siglas y acrónimos
- Glosario
- **Resumen ejecutivo**
- En donde se retome la información más importante de la evaluación. Se debe cuidar que este sea auto contenido, es decir que sea suficientemente claro que no sea necesario consultar la evaluación íntegra para identificar los principales planteamientos de la evaluación.
- **Introducción**
Mencionar los objetivos de la evaluación, sus alcances, metodología, así como el contenido de todo el documento.
- **Nota Metodológica**
El proveedor deberá incluir aquí el Diseño metodológico y la selección de las Unidades de Análisis, así como describir de forma breve el procedimiento y las técnicas utilizadas para el levantamiento, sistematización y análisis de la información, tanto en el trabajo de gabinete, entrevistas a nivel central y en el trabajo de campo, así como el proceso de sistematización de la información recopilada. Este apartado deberá incluir una relación de toda la información analizada.

- **Análisis del diseño del programa**

Este apartado corresponde a lo enunciado en la Etapa 1, por lo que su contenido se describe en la sección correspondiente. Este informe deberá ser enriquecido, actualizado, precisado (según sea el caso) con base en la información recabada durante el trabajo de campo.

- **Procesos generales y sustantivos del programa**

Este apartado corresponde a lo enunciado en la Etapa 2, pero incluirá los resultados del trabajo de campo, y se conforma con dos secciones cuyos elementos se describen a continuación:

a) Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa

El análisis de los procesos generales del programa deberá contemplar la actualización de la información desarrollada a partir del análisis de gabinete en la etapa 2 con la información derivada del trabajo de campo; y deberá cubrir, cuando menos, los siguientes aspectos:

- Descripción sucinta de las actividades, componentes y los actores que integran cada uno de los procesos del programa. En los casos donde el programa tenga más de un componente, también deberá incluirse la descripción de estos.

b) Descripción y análisis de los procesos sustantivos

La descripción a profundidad de los procesos que presentan los mayores retos en la implementación del programa deberá consistir de al menos los siguientes elementos:

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. 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?
3. Productos: ¿cuáles son los productos del proceso? ¿Sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
4. Sistemas de información: ¿el programa cuenta con sistemas de información? ¿Cuál es su función? ¿Cómo se articulan? ¿Funcionan como

una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?

5. Vinculación con actores internos y/o externos: ¿existen mecanismos de coordinación entre actores, órdenes de gobierno, o dependencias involucradas en la implementación del proceso? ¿Cuáles son estos mecanismos? ¿Se consideran adecuados para la implementación del proceso? ¿Se consideran suficientes para el correcto funcionamiento del proceso? ¿Existe algún actor o actores con los que se podrían vincular el programa para mejorar este proceso?
6. Analizar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla: ¿El proceso es acorde para lograr el objetivo del programa? ¿El proceso es adecuado para el contexto, rural o urbano, en el que opera el programa? ¿Representa un esfuerzo mayor para los beneficiarios en contraste con otras opciones disponibles?

La descripción y análisis de los procesos sustantivos (con mayores retos) en la implementación del programa se deberá desarrollar en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea distinta entre las unidades de análisis observadas (entidades, dependencias u otras) 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 implementación del proceso en cada una de las unidades de análisis observadas. Por otro lado, cuando el programa entregue varios productos diferentes, será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

- **Hallazgos de la evaluación**

En este apartado, el proveedor deberá realizar una valoración integral del diseño e implementación del programa de acuerdo con los alcances definidos para esta evaluación. Este apartado deberá contener los principales hallazgos en torno al diseño y la implementación del programa.

Todos los hallazgos deben sustentarse en la información derivada del análisis de gabinete y trabajo de campo realizado en los entregables correspondientes. Se espera que los hallazgos puedan mostrar, de manera específica, aspectos relevantes del diseño e implementación del programa que contribuyen o no al logro de sus objetivos.

En este sentido, se deberán identificar las situaciones en las cuales el diseño del programa genera dificultades en la implementación o afectan el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, se deberán señalar los problemas o limitaciones, cuellos de botella, y áreas de oportunidad detectados tanto en el diseño como en la

implementación, además de indicar las buenas prácticas detectadas en el análisis de implementación del programa.

- **Análisis FODA**

Se deberá presentar un análisis con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) detectadas durante el desarrollado de la evaluación en formato libre. El análisis FODA deberá estar sustentado en lo hallazgos y deberá especificar el elemento o aspecto al que se refieren o corresponden las fortalezas, oportunidades, debilidades y/o amenazas enlistadas, es decir, se debe indicar con que elemento del diseño o proceso en particular está relacionado.

- **Recomendaciones**

El proveedor, con la información derivada del proceso de evaluación, en específico lo mencionado en la sección de Hallazgos y en el apartado de Análisis FODA, deberá elaborar recomendaciones que estén encaminadas a la mejora del programa, estas recomendaciones deberán ser factibles de implementar para el programa, tanto a nivel normativo como operativo. El objetivo final de las recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora del diseño y operación del programa.

- **Conclusiones**

Las conclusiones consistirán en una síntesis de los principales resultados de la evaluación, resaltando elementos tales como los retos institucionales, del contexto, así como de los procesos analizados a profundidad y sus implicaciones en la operación del programa. De manera precisa, deberán reflejar los aspectos más relevantes de la evaluación.

- **Anexos**

Los anexos que deben incluirse como parte de este informe son los siguientes:

- Anexo 1. Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación
- Anexo 2. Complementariedades y coincidencias entre programas estatales. Municipales y/o acciones de desarrollo social
- Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Aunado a esto, se deberán incluir todos los documentos generados para el desarrollo de la evaluación como son: los instrumentos de recolección de información aplicados durante las entrevistas a nivel central y en el trabajo de campo, agendas y cronograma de trabajo, formato de consentimiento informado.

Anexo 1. Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación

Capítulos de gasto	Concepto	Total	Categoría
1000: Servicios personales	1100	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARÁCTER PERMANENTE	
	1200	REMUNERACIONES AL PERSONAL DE CARÁCTER TRANSITORIO	
	1300	REMUNERACIONES ADICIONALES Y ESPECIALES	
	1400	SEGURIDAD SOCIAL	
	1500	OTRAS PRESTACIONES SOCIALES Y ECONÓMICAS	
	1600	PREVISIONES	
	1700	PAGO DE ESTÍMULOS A SERVIDORES PÚBLICOS	
	Subtotal de Capítulo 1000	\$ -	
2000: Materiales y suministros	2100	MATERIALES DE ADMINISTRACIÓN, EMISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARTÍCULOS OFICIALES	
	2200	ALIMENTOS Y UTENSILIOS	
	2300	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
	2400	MATERIALES Y ARTÍCULOS DE CONSTRUCCIÓN Y DE REPARACIÓN	
	2500	PRODUCTOS QUÍMICOS, FARMACÉUTICOS Y DE LABORATORIO	
	2600	COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ADITIVOS	
	2700	VESTUARIO, BLANCOS, PRENDAS DE PROTECCIÓN Y ARTÍCULOS DEPORTIVOS	
	2800	MATERIALES Y SUMINISTROS PARA SEGURIDAD	
	2900	HERRAMIENTAS, REFACCIONES Y ACCESORIOS MENORES	
		Subtotal de Capítulo 2000	\$ -
3000: Servicios generales	3100	SERVICIOS BÁSICOS	
	3200	SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO	
	3300	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS, TÉCNICOS Y OTROS SERVICIOS	
	3400	SERVICIOS FINANCIEROS, BANCARIOS Y COMERCIALES	
	3500	SERVICIOS DE INSTALACIÓN, REPARACIÓN, MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	
	3600	SERVICIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD	
	3700	SERVICIOS DE traslado y viáticos	
	3800	SERVICIOS OFICIALES	
	3900	OTROS SERVICIOS GENERALES	
	Subtotal Capítulo 3000	\$ -	
4000: Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	4100	TRANSFERENCIAS INTERNAS Y ASIGNACIONES AL SECTOR PÚBLICO	
	4200	TRANSFERENCIAS AL RESTO DEL SECTOR PÚBLICO	
	4300	SUBSIDIOS Y SUBVENCIONES	
	4400	AYUDAS SOCIALES	
	4500	PENSIONES Y JUBILACIONES	
	4600	TRANSFERENCIAS A FIDEICOMISOS, MANDATOS Y OTROS ANALÓGOS	
	4700	TRANSFERENCIAS A LA SEGURIDAD SOCIAL	
	4800	DONATIVOS	
	4900	TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR	
	Subtotal Capítulo 4000	\$ -	
5000: Bienes Muebles e Inmuebles	5100	MOBILIARIO Y EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN	
	5200	MOBILIARIO Y EQUIPO EDUCACIONAL Y RECREATIVO	
	5300	EQUIPO E INSTRUMENTAL MÉDICO Y DE LABORATORIO	
	5400	VEHÍCULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE	
	5500	EQUIPO DE DEFENSA Y SEGURIDAD	
	5600	MAQUINARIA, OTROS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	
	5700	ACTIVOS BIOLÓGICOS	
	5800	BIENES INMUEBLES	
5900	ACTIVOS INTANGIBLES		
	Subtotal Capítulo 5000	\$ -	
6000: Obras Públicas	6100	OBRA PÚBLICA EN BIENES DE DOMINIO PÚBLICO	
	6200	OBRA PÚBLICA EN BIENES PROPIOS	
	6300	PROYECTOS PRODUCTIVOS Y ACCIONES DE FOMENTO	
	Subtotal Capítulo 6000	\$ -	

Elija por renglón el concepto de gasto del catálogo que despliega en la columna con el mismo nombre. En caso de que una partida no aplique elegir la opción 'No Aplica'.

Categoría	Cuantificación	Metodología y criterios para clasificar cada concepto de gasto
Gastos en Operación Directos		
Gastos en Operación Indirectos		
Gastos en Mantenimiento		
Gastos en capital		
Gasto Total		
Gastos Unitarios		

Anexo 2. Complementariedades y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social

Para conocer las posibles complementariedades y coincidencias que pudiera presentar el programa analizado con otros programas y/o acciones de desarrollo social, se deberá de llenar el cuadro abajo señalado con la información solicitada, así como incluir una breve descripción de la metodología utilizada por el proveedor para este fin.

Nombre del programa	Modalidad y clave	Dependencia/ Entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	¿Coincide con el programa evaluado?	¿Se complementa con el programa evaluado?	Justificación

Anexo 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

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 que no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados
		(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
		Ej. Selección de becarios

Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
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 acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de becas
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 que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia

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 2023.

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-----

