



**Delicias**

Al Encuentro de Todos  
H. Ayuntamiento 2021-2024

# Términos de Referencia (TDR) para Informe de Evaluación de Procesos

## Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales de la Cd. de México (FORTAMUN)

Ejercicio Fiscal 2022

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA	3
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Alcances	5
RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	5
De la Instancia Técnica Evaluadora Externa	5
De la Unidad Técnica de Evaluación	6
METODOLOGÍA	6
Tema 1. Descripción del Programa	7
Tema 2. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	7
Tema 3. Valoración de Atributos de los Procesos	9
Tema 4. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	13
IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS	13
PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL	14
AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL	15
CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN	15
HALLAZOS POR TEMA METODOLÓGICO	15
ANÁLISIS FODA	15
RECOMENDACIONES ANEXOS	16
Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	16
Anexo II: Guía de Entrevista a Profundidad o Semi estructuradas	17
Anexo III: Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa	18
Anexo IV: Grado de Consolidación Operativa del Programa	18
Anexo V: Ficha de Identificación y Equivalencias de Evaluación de Procesos del Programa	19
Anexo VI: Flujogramas del programa	19
Anexo VII: Propuesta de Modificación a la Normatividad del FORTAMUN	21
	21

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de los Programas presupuestarios (como el FORTAMUN) y las Políticas públicas tienen su fundamento en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley Orgánica de la Administración Pública, así como en la Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 en los cuales se establece que el propósito de la evaluación de la política social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.

En el marco normativo estatal la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público en el artículo 5 establece que la programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento, monitoreo y evaluación del Gasto Público, se apegará a los lineamientos, directrices, estrategias y metas, con base en los principios de eficiencia, eficacia, economía, honradez, racionalidad, austeridad, control, rendición de cuentas, equidad de género y transparencia, de la administración de los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades que exija el desarrollo del Estado.

Con la finalidad de facilitar la evaluación y con ello mejorar la gestión y orientar las decisiones presupuestales, el Gobierno del Estado de Chihuahua, a través de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación adscrito a la Coordinación de Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, con base en los artículos 34 y 35 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal, elaboró los presentes Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Consistencia y Resultados con Enfoque Social para los Programas presupuestarios y Fondos que serán evaluados bajo este tipo de evaluación.

Para el caso del Municipio de Delicias, Chihuahua, se toman como base estos Términos de Referencia (TDR) que elaboró la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado para los informes de Evaluación de Procesos.

Con base a ello, en el Programa Anual 2021-2024 del municipio, se programó que para los fondos federales como lo son el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FAISM) y el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal (FORTAMUN) del ejercicio fiscal 2022, se elaboren los Informes de Evaluación de Procesos, y es la Dirección de Finanzas y Administración, y la Instancia Técnica Evaluadora Externa, para concretar de manera óptima el reporte final de evaluación de dichos programas del gasto federalizado.

Este documento permite establecer los criterios para el análisis de la información y datos esenciales de Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal (FORTAMUN) para el

ejercicio fiscal 2022 en cuatro temas, que son: Tema 1. Descripción del Programa, Tema 2. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa, Tema 3. Valoración de atributos de los Procesos y Tema 4. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

## **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario como el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del FORTAMUN así como el cumplimiento normativo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir la gestión operativa del FORTAMUN mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del FORTAMUN, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Programa FORTAMUN;
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el FORTAMUN pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

### **ALCANCES**

Contar con un análisis puntual de los procesos que el FORTAMUN lleva a cabo, así como 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 su mejora.

## **RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS**

De la Coordinación de Planeación del Gobierno Municipal de Delicias y de las Dependencias y Organismos Descentralizados responsables de la ejecución de los fondos federales del Ramo 33 como el FORTAMUN:

- Suministrar a la Instancia Técnica Evaluadora Externa las fuentes de información referentes a la ejecución de los recursos, así como las bases de datos correspondientes.
- Verificar que el reporte preliminar de la evaluación se haya realizado con apego a estos Términos de Referencia.
- Constatar que las respuestas a las preguntas metodológicas de estos Términos de Referencia estén sustentadas en las fuentes de información y bases de datos proporcionados a la Instancia Técnica Evaluadora Externa.
- Revisar el informe final y los anexos del mismo, y entregar oportunamente a la Instancia Técnica Evaluadora Externa los comentarios de mejora, a fin de que sean incorporados por el evaluador en la versión editada del informe.

De la Instancia Técnica Evaluadora Externa.

- La calidad del estudio y el cumplimiento a estos Términos de Referencia.
- Atender los comentarios de mejora derivados tanto de la revisión preliminar como de la final, e incorporarlos al reporte.
- Atender puntualmente las fechas señaladas en el Cronograma de ejecución del Programa Anual de Evaluación 2021-2024 respecto al ejercicio fiscal 2022.
- Entregar el reporte de evaluación mediante oficio en hoja membretada y firmada por el responsable de la evaluación de la Instancia Técnica Evaluadora.
- Entregar la versión final del reporte de evaluación en formato impreso y digital en dos tantos, cumpliendo con las características y especificaciones que contempla el presente documento.

## **METODOLOGÍA**

La metodología de la Evaluación de Procesos está basada en los Términos de Referencia emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y los de la Secretaría de Hacienda del estado de Chihuahua agregando y adecuando elementos en el presente documento elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

La Evaluación Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de técnicas de investigación como son: el análisis documental, observación directa, entrevistas semi-estructuradas, entre otras técnicas que se consideren pertinentes de realizar.

En este sentido, la Evaluación implicará la realización de análisis de gabinete y en caso de

requerirse trabajo de campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica.

### **ANÁLISIS DE GABINETE.**

Se entenderá por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros. Este análisis valorará los aspectos normativos, el marco contextual en el que se desarrolla el FORTAMUN y la información recabada en el trabajo de campo en caso de haberse realizado.

Estos documentos serán enunciativos mas no limitativos; por lo tanto, se deberá recopilar la información que considere necesaria para el análisis mediante trabajo de campo; por lo que las Dependencias y/o Organismos Descentralizados deberá suministrar la información solicitada y toda aquella que sea necesaria, con ello, se tendrá la información para hacer un análisis cualitativo y cuantitativo.

### **TRABAJO DE CAMPO**

Se entenderá por trabajo de campo a la estrategia de recopilación de información mediante técnicas cualitativas como: observación directa y entrevistas estructuradas y semi-estructuradas realizadas a través diversos medios de comunicación o in situ, entre otros instrumentos que se consideren, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo. Asimismo, se deberá resguardar evidencia documental validada de las entrevistas realizadas. Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi- Estructuradas.

La realización de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas con actores claves permitirá obtener información sobre la implementación del Programa presupuestario y la identificación de elementos relevantes de análisis, para lo cual se deberán de considerar los siguientes temas.

### **TEMA I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA FORTAMUN**

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".

## TEMA II. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

En este apartado se debe elaborar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Pp, 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 Anexo IV y VI.

Los procesos del Programa FORTAMUN se deberán de describir considerando las siguientes características:

1. Nombre del proceso;
2. Fase del proceso presupuestario a la que pertenece (planeación, programación, presupuestación, ejercicio, monitoreo, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas);
3. Instancia responsable del proceso;
4. Texto descriptivo en forma secuencial que incluya:
  - a) Descripción del proceso;
  - b) Interrelación entre los actores involucrados;
  - c) Fundamento normativo; y
  - d) Períodos que comprende el proceso

Cabe señalar, si se entregan varios bienes y/o servicios y que éstos impliquen la realización de actividades diferentes, será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos, con su respectivo diagrama de flujo.

La descripción y análisis de los procesos del Pp 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 (Dependencia y/o Entidad), 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 Pp.

Además, en la descripción y análisis de los procesos del Pp se deben considerar los siguientes temas a tratar:

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
  - a) Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
  - b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones

- c) Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
- d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4. Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o Dependencias y/o Entidades 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.

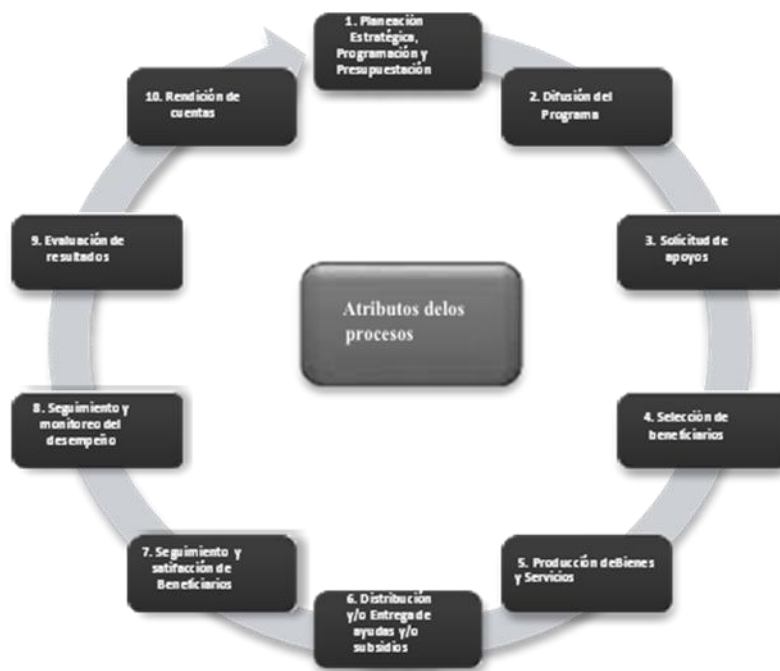
Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa. Anexo V “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”.

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 VI “Flujogramas del Programa”.

### **TEMA III. VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS**

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





El “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, por lo que, 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 V “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”.

### **1. Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación**

Se deberá analizar la asociación lógica entre los bienes y/o servicios y el propósito del Programa presupuestario determinando si son necesarios en el sentido de que todos los componentes deben aportar en la realización del propósito, y deben ser suficientes en términos de que una vez que han sido implementados, se ha logrado el objetivo del FORTAMUN.

### **2. Difusión del Programa**

Se deberá identificar y describir los mecanismos para dar a conocer los bienes y/o servicios que entrega el Programa presupuestario mediante los cuales se informan las características y objetivos del mismo, tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación, como a la población o área de enfoque objetivo, verificando su pertinencia y el lenguaje utilizado.

### **3. Solicitud de Bienes y/o Servicios**

Describir los requisitos para la afiliación al FORTAMUN y/o solicitud de los bienes y/o servicios que se entregan con base en su normatividad y se deberán identificar y analizar los mecanismos que se utilizan para recibir y revisar la documentación que entrega el beneficiario y, si éstos son adecuados.

#### **4. Selección de beneficiarios**

Se deberá describir el procedimiento de selección, así como las características de la población beneficiaria del FORTAMUN.

#### **5. Producción de bienes y/o servicios**

Describir las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y/o servicios que serán entregados a los beneficiarios del FORAMUN.

#### **6. Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios**

Se deberá identificar y describir los mecanismos o medios para la distribución y/o entrega de los Bienes y/o Servicios a la población o área de enfoque beneficiada, y el análisis del cumplimiento de la normatividad aplicable.

#### **7. Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios**

Identificar las acciones o mecanismos utilizados para el seguimiento y satisfacción del beneficiario por el Pp.

#### **8. Seguimiento y monitoreo del desempeño**

Describir los mecanismos que permitan identificar si se están cumpliendo con los objetivos establecidos para el FORTAMUN y, analizar los indicadores para resultados, identificando el cumplimiento de las siguientes características: relevancia, claridad, monitoreabilidad y pertinencia, así como el seguimiento y monitoreo del desempeño del FORTAMUN, así como las fuentes de información que utiliza.

#### **9. Evaluación de resultados**

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Identificar la proporción del gasto del FORTAMUN durante el ejercicio fiscal evaluado, en relación al Presupuesto Modificado empleando la siguiente fórmula en forma individual (por fuente de financiamiento) y en conjunto:

Además, se deberá elaborar un análisis de dicha proporción, mencionando si el total de los recursos destinados al Pp fueron ejercidos, de no ser así, detallar los motivos por los cuales no fueron ejercidos.

Finalmente se deberá determinar el costo-efectividad del gasto del Pp con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

La fórmula arrojará un índice, el cual se analizará con base en la siguiente ponderación:

Rechazable	Débil	Aceptable	Costo-Efectividad Deseable	Aceptable	Débil	Rechazable
0	.49	.735	1	1.265	1.51	2

Para ello se deberá realizar un análisis del resultado obtenido, con relación a la ponderación definida y deberá hacerse referencia a las posibles razones por la que se obtuvo el resultado obtenido; para lo cual será necesario emplear la fórmula matemática anterior

## 10. Rendición de cuentas

La ITE deberá identificar y describir los medios de difusión que utiliza el la Dependencia y/o Entidad responsable del Pp para la publicación del logro de sus metas; con base en el capítulo 2, artículo 77, fracción IV de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y la normatividad aplicable al Programa FORTAMUN.

Atributos de los procesos

En esta sección se deberá presentar una valoración general sobre los atributos de cada proceso del Programa FORTAMUN; la eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, a partir de la revisión y el análisis documental proporcionada por la Dependencia y/o Entidad complementada con el trabajo de campo realizado del mismo. Para delimitar cada uno de estos rubros se utilizarán los siguientes cuestionamientos:

Atributo	Descripción
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr losObjetivos del Programa?
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicascomo los objetivos del Programa?

#### **TEMA IV. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA**

##### **1. Evaluaciones realizadas anteriormente**

En caso de que el FORTAMUN haya sido evaluado en ejercicios fiscales anteriores, ya sea de forma interna o externa, se deberá elaborar una tabla donde se refiera la siguiente información: ejercicio fiscal evaluado, si se emitieron aspectos susceptibles de mejora (ASM) referentes a los procesos y operación del FORTAMUN, así como su avance reportado en su cumplimiento.

#### **PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD**

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad estatal genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del FORTAMUN. Con base en lo anterior, se deberá presentar una propuesta de modificación a la normatividad estatal aplicable al FORTAMUN, 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 VII “Propuesta de modificación a la normatividad”.

#### **IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS**

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa presupuestario para alcanzar sus objetivos. Al respecto, se deberá detectar 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 FORTAMUN, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

Se deberá describir las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso.

#### **PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL**

Este apartado aplica únicamente para las evaluaciones de los Programas presupuestarios identificador con enfoque social, y con la información del siguiente cuadro.

Temas/preguntas	Tipo de pregunta	Método
1. ¿El Programa presupuestario contribuye a algún derecho social establecido el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?	Binaria c/ justificación	Revisión documental.
2. ¿Los bienes y/o servicios que el Programa presupuestario otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?	Binaria c/ justificación	Revisión documental.
3. ¿Los objetivos del Programa presupuestario y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?	Binaria c/ justificación	
4. ¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Programa presupuestario ha dado para realizar un cambio en la población a la que atienden?	Análisis descriptivo	Revisión documental histórica de diagnóstico donde se identifique la evolución del problema y población potencial y atendida.

#### **AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL**

En este apartado la ITE debe mostrar los principales avances o cambios relevantes del Pp en el ejercicio fiscal vigente por ejemplo, cambios a la MIR 2022 respecto a los diferentes niveles, cambios en los indicadores, metas programadas y los avances hasta el momento del ejercicio fiscal evaluado de 2022, cambios presupuestales, ajustes, etc.

La información que contenga este apartado debe servir de apoyo para apoyar a subsanar el desfase de un año con el que se realiza la presente evaluación, es decir, evaluar el ejercicio fiscal 2022 durante 2023.

#### **CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN**

Consiste en una valoración por parte de la ITE o UTE, de las necesidades y la calidad de la información utilizada durante la evaluación para que ésta se llevara a cabo de manera exitosa. En esta sección la deberá emitir recomendaciones acerca del tipo de documentos que el FORTAMUN puede generar para mejorar la información disponible.

#### **HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO**

Se deberá enunciar los principales hallazgos derivados del análisis de cada uno de los temas contenidos en el Esquema Metodológico de la Evaluación. Éstos contendrán los aspectos positivos y negativos detectados en cada tema que contribuya o impida el desempeño del FORTAMUN, es decir, las buenas prácticas y las áreas de oportunidad;

## ANÁLISIS FODA

Derivado de los hallazgos, se deberá realizar un análisis FODA al identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada uno de los temas de la evaluación.

APARTADO METODOLÓGICO	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS

## RECOMENDACIONES

La ITE, finalmente, deberá emitir una serie de recomendaciones que deberán ser estratégicas y factibles de realizarse y orientadas al desempeño, considerando su contribución al Fin y al Propósito del FORTAMUN evaluado. Al final de las recomendaciones, se colocará el siguiente texto:

Sírvanse las recomendaciones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

*“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”.*

**Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones.**

<b>1.1 Nombre de la evaluación:</b>							
<b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>							
<b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b>							
<b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>							
<b>Nombre:</b>						<b>Unidad administrativa:</b>	
<b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b>							
<b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b>							
<b>1.7 Metodología utilizada en la evaluación:</b>							
<b>Cuestionarios</b>		<b>Entrevistas</b>		<b>Formatos</b>		<b>Otros (especifique)</b>	<b>(Texto libre)</b>
<b>Descripción de las técnicas y modelos utilizados:</b>							
<b>2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:</b>							
<b>2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Fondo, estrategia o instituciones:</b>							
<b>2.2.1 Fortalezas:</b>							
<b>2.2.2 Oportunidades:</b>							
<b>2.2.3 Debilidades:</b>							
<b>2.2.4 Amenazas:</b>							
<b>3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:</b>							
<b>3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:</b>							
<b>4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:</b>							
<b>4.2 Cargo:</b>							
<b>4.3 Institución a la que pertenece:</b>							

## ANEXO II. GUÍA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD O SEMI-ESTRUCTURADAS

Datos del entrevistado (confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Fecha de la entrevista:	
Documentos entregados:	
Temas generales a cubrir:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Texto en viñetas);</li> <li>?</li> <li>?</li> <li>?</li> <li>• ...</li> </ul>	

## ANEXO III. 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	:
Productos	Recursos financieros	:
	Infraestructura	:
	Otros	:
Sistemas de información	Productos del Proceso	:
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	:
	Sistema(s) empleado	:
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Tipo de información recolectada	:
	¿Sirve de información para el monitoreo?	:
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		:



#### ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA.

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados					
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias					
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. 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
		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.		<b>Ej. Recepción de solicitudes de Becas</b>
<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.		<b>Ej. Selección de becarios</b>
<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>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>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 VI. FLUJOGRAMAS DEL PROCESO

### Anexo VII. Propuesta de Modificación a la Normatividad.

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