



# **TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL**

**FONDO PARA LA INFRAESTRUCTURA SOCIAL MUNICIPAL Y DE LAS  
DEMARCACIONES TERRITORIALES DEL DISTRITO FEDERAL  
(FISM-DF)  
EJERCICIO FISCAL 2020**

**ANEXO DEL PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2021  
DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA**



*MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.*  
*TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)*  
*EJERCICIO FISCAL 2020*

## Contenido

1)	Antecedentes .....	5
2)	Objetivos y alcances .....	6
	OBJETIVO GENERAL .....	6
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
	ALCANCES 6	
3)	Descripción específica del servicio .....	6
4)	Perfil del coordinador de la evaluación.....	7
5)	Productos y plazos de entregas.....	7
6)	Criterios Técnicos de la Evaluación .....	9
	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	9
	DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO.....	9
	ANÁLISIS DE GABINETE .....	10
	ANÁLISIS CUALITATIVO.....	10
	ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	11
	TRABAJO DE CAMPO .....	11
7)	Descripción y análisis de los procesos del programa .....	12
8)	Preguntas para la evaluación de procesos .....	15
9)	Hallazgos y resultados .....	18
10)	Recomendaciones y conclusiones .....	20
11)	Formatos anexos .....	21
	I. Ficha técnica de identificación del programa .....	21
	II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa.....	22
	III. Flujogramas del programa .....	23
	IV. Grado de consolidación operativa del programa .....	24
	V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.....	24
	VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa .....	25
	VII. Análisis FODA del programa .....	25
	VIII. Recomendaciones del programa .....	26
	IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa.....	26
	X. Trabajo de campo realizado.....	27
	XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del fondo FISM ejercicio fiscal 2020 .....	27
	XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación .....	27



## Glosario

**Adecuado:** criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir. Un indicador no debe ser ni tan directo ni tan abstracto que convierta en una tarea complicada y problemática la estimación del desempeño.

**Amenazas:** son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

**Áreas de oportunidad:** se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.

**Buenas prácticas:** aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa.

**Calidad:** dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.

**Claro:** criterio para la elección de indicadores basado en la precisión y claridad. El indicador debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.

**Componentes:** bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

**Consolidación:** en términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.

**Cuellos de botella:** aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos.

**Debilidades:** son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

**Diagnóstico:** documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.

**Economía:** criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.

**Eficacia:** dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

**Eficiencia:** dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.

**Fortalezas:** son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.



MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.  
TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)  
EJERCICIO FISCAL 2020

**Hallazgo:** evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.

**Indicadores de servicios y gestión:** herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.

**Indicadores de resultados:** herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.

**Instrumentos de recolección de información:** metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.

**Monitoreo:** proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.

**Operadores:** recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.

**Oportunidad:** son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.

**Población atendida:** población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

**Población objetivo:** población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

**Población potencial:** población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

**Programa:** proyecto o planificación ordenada de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar; en donde para fines prácticos al FISM-DF en este documento se le puede denominar simplemente como programa.

**Recomendaciones:** sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del programa.

**Relevante:** criterio para la elección con base en que el indicador provee información sobre la esencia del objetivo que quiere medir; debe estar definido sobre lo importante, con sentido práctico.

**Reingeniería de procesos:** aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del programa; incluso, del diseño operativo del mismo.

**Trabajo de campo:** estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.



## 1) Antecedentes

La Ley General de Desarrollo Social en su artículo 72 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, inciso c, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

Es decir, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del Fondo para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM-DF) ejercicio fiscal 2020 que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel “propósito”. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un fondo o programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización en la aplicación del Fondo para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM-DF) aplicado en el Municipio de San Pedro Garza García durante el ejercicio fiscal 2020.

En el Municipio de San Pedro Garza García N.L., se han realizado evaluaciones al Fondo FISM-DF a los ejercicios fiscales 2016 y 2018 tanto en lo que respecta al desempeño del mismo como en la consistencia y resultados en su aplicación, de estas evaluaciones se obtuvo información importante respecto a áreas de mejora en métodos y sistemas de información, cobertura, operación, ejecución, selección y satisfacción de beneficiarios, planeación estratégica y operativa entre otros.

Uno de los aspectos principales que buscan el Municipio de San Pedro Garza García en la aplicación de sus recursos, es la orientación a resultados, no obstante durante las evaluaciones al FISM-DF este elemento ha surgido como un aspecto susceptible de mejora, es por eso que se ha decidido continuar con el ciclo de evaluaciones, de tal forma que se identifiquen y documenten los procesos que intervienen desde el diseño, planeación, ejecución, seguimiento y monitoreo en la aplicación de este fondo y, así estar en condiciones de cerrar la brecha de mejora y podamos escalar a procesos óptimos en la aplicación de este recurso.



## 2) Objetivos y alcances

### OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del programa. Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos, en los distintos niveles donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

### ALCANCES

Contar con un análisis puntual de los procesos que el programa lleva a cabo así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del programa.

## 3) Descripción específica del servicio

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

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

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



**MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.**  
**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)**  
**EJERCICIO FISCAL 2020**

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

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

#### 4) 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 en evaluaciones de procesos a programas públicos o a programas de desarrollo social.

#### 5) Productos y plazos de entregas

El listado de productos que entregará el *proveedor* al área requirente, el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se definen en el cuadro 1.

**CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA**

	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
1	1. Descripción del programa 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	(Del 1 al 10 de junio del 2021)	Archivo electrónico del documento en formato Word en 1 CD. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
2	1. Descripción y análisis de los procesos del programa 2. Hallazgos y resultados	(20 agosto 2021)	Archivo electrónico del documento en formato Word en 1 CD. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
3	Informe final de la evaluación de procesos del programa, que contenga los siguientes apartados: 1. Resumen ejecutivo 2. Índice 3. Introducción 4. Descripción del programa 5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 6. Descripción y análisis de los procesos 7. Hallazgos y resultados 8. Recomendaciones y conclusiones. 9. Anexos I. Ficha técnica de identificación del programa II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos III. Flujogramas	(Del 2 al 15 septiembre 2021)	Archivo electrónico del documento en formato Word y archivo electrónico de la presentación en formato Power Point en 1 CD.  El tipo de letra del documento de Word debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.



MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.  
TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)  
EJERCICIO FISCAL 2020

---

- IV. Grado de consolidación operativa
- V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos.
- VI. Propuesta de modificación a la normatividad
- VII. Análisis FODA
- VIII. Recomendaciones
- IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión
- X. Trabajo de campo realizado
- XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos
- XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

Este informe deberá acompañarse de una presentación en formato *Microsoft Power Point* con los principales resultados de la evaluación.

---

Se debe considerar la realización de mínimo dos reuniones. Una intermedia, posterior a la entrega del segundo producto con los operadores del programa y con el personal del área requirente, con la finalidad de comentar los resultados de dicho entregable. También se debe contemplar la realización de una reunión final, una vez entregado el último producto, para hacer la presentación de los principales resultados de la evaluación de procesos. El área requirente, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente el coordinador de la evaluación.



## 6) Criterios Técnicos de la Evaluación

### DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El *proveedor* deberá presentar una descripción detallada del programa, en el que se dé cuenta de: 1) La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.); 2) El contexto y las condiciones en las que opera; 3) Se identifiquen los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos; y 4) Así como toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

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

### DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

La evaluación de procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un programa de desarrollo social, en este caso).

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso servirá para identificar de manera general la operación del programa así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los casos observados. También deberán utilizarse como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que sólo se deberá incluir la información relevante de cada caso analizado.

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la evaluación de procesos del programa implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. Cabe señalar que el área requirente podrá solicitar un análisis cuantitativo, en caso de considerarlo necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.



### **ANÁLISIS DE GABINETE**

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

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

La selección de las fuentes de información para la evaluación deberá considerar la normatividad asociada a la implementación del programa y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del programa, gobiernos estatales y otros actores relevantes; así como fuentes de información externa que se consideren pertinentes para la evaluación.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el programa.
- Matriz de indicadores para resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los aspectos susceptibles de mejora ASM).
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del programa.

### **ANÁLISIS CUALITATIVO**

Para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semiestructuradas, y grupos focales. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del programa, tanto a nivel central como en las entidades federativas o unidades de ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semiestructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la



*MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.*  
*TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)*  
*EJERCICIO FISCAL 2020*

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

En la página web del CONEVAL, [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx), se podrá encontrar una batería de preguntas y temas guía, que servirán al *proveedor* para elaborar los instrumentos de recolección de información y que sirvan para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

#### **ANÁLISIS CUANTITATIVO**

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, el *proveedor* deberá aplicar, de preferencia, encuestas en línea a personal operativo y a beneficiarios, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del programa evaluado.

#### **TRABAJO DE CAMPO**

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

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada (proyectos, hogares, estancias, superficies, unidades de producción, entre otros). La muestra seleccionada debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del programa a nivel federal.

El proveedor debe entregar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc. Para la agenda de trabajo de campo, se deberá tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Asimismo, los instrumentos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos, deben entregarse para aprobación del área requirente. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo XI. "Instrumentos de recolección de información".

Para el levantamiento de información en campo es necesario solicitar el consentimiento informado de los actores que participarán como informantes en la evaluación, ya sea que se trate



de entrevistas semiestructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información<sup>1</sup>.

El proveedor deberá entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas incluyendo toda la información sistematizada, tanto de corte cuantitativo como aquella recabada en el trabajo de campo (cualitativa), eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos, en caso de ser necesario, a fin de mantener la confidencialidad de los entrevistados. Las bases de datos deberán entregarse en formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del *entregable 3*.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo X. “Trabajo de Campo Realizado”, en donde se debe mencionar si se cumplió con el diseño metodológico propuesto al inicio de la evaluación o en caso de presentarse cambios en el diseño metodológico (criterios de selección y/o unidades de análisis y/o diseño del levantamiento de la información) y/o en la estrategia del trabajo de campo durante el desarrollo de la evaluación, el proveedor deberá detallar y justificar dichas modificaciones para dar cuenta de lo que realmente se llevó a cabo en la evaluación, y mencionar de qué manera estas modificaciones afectan los resultados de la evaluación.

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el proveedor y que podrían afectar los resultados de la evaluación. Se deberán registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información, obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante (ver formato propuesto en el Anexo X). Este anexo es parte del entregable 3.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el *proveedor* deberá ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener: 1) la muestra propuesta (con su matriz analítica), 2) los instrumentos de recolección de información a aplicar, 3) el cronograma de actividades, 4) agenda del trabajo de campo.

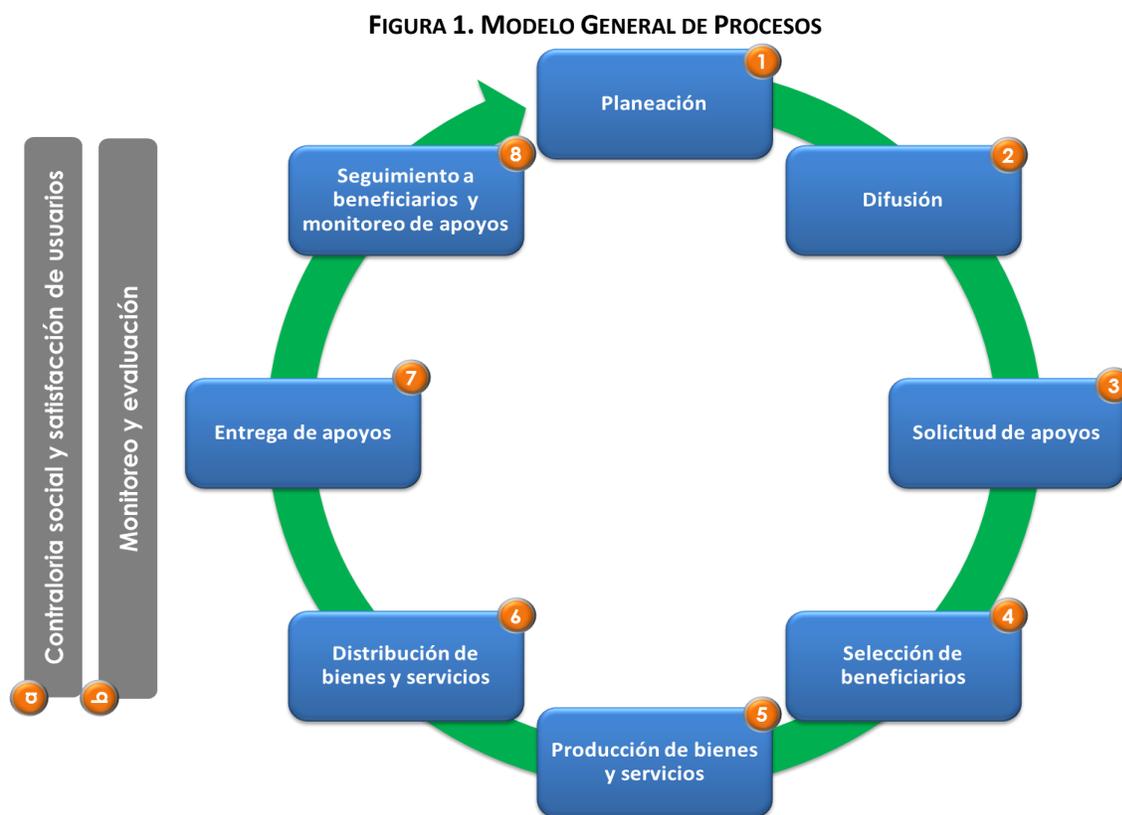
## 7) Descripción y análisis de los procesos del programa

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

<sup>1</sup> En la página web del CONEVAL, [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx), podrán encontrar la “Guía de entrevistas a profundidad o semiestructurada”, en la que se sugieren algunos elementos para la elaboración de estos instrumentos.

La descripción y análisis de los procesos del programa se deberá desarrollar en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy distinto entre las unidades de análisis observadas (organismos, dependencias, etc.) se deberán describir estas diferencias, para ello se puede utilizar un cuadro comparativo entre los casos analizados para dar cuenta de las diferencias encontradas en la operación del programa. Por otra parte, cuando se entreguen varios apoyos será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

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



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

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



MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.  
TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)  
EJERCICIO FISCAL 2020

- Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
  - Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
  - Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
- d) Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
- e) Sistemas de información: ¿los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?<sup>2</sup>
- f) Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es la adecuada para la implementación del proceso?
- g) Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- h) Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
- i) La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

También se deberá analizar el grado de consolidación operativa del programa, considerando los siguientes elementos:

- j) Existencia de documentos que normen los procesos.
- k) Que los procesos documentados sean del conocimiento de todos los operadores.
- l) Que existan procesos estandarizados (utilizados por todas las instancias ejecutoras).
- m) Existencia de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.
- n) Existencia de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos<sup>3</sup>.

El “Modelo general de procesos” (figura 1) no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un programa, por lo que el *proveedor*, de manera adicional, deberá indicarlos y describirlos. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el programa. *Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”*.

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

<sup>2</sup> Los temas II, III, IV, V, VI y VII deberán ser descritos brevemente en el informe en la sección correspondiente. Adicionalmente se deberá incluir un análisis detallado en el Anexo V. “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos”, en cual se presente la información de forma más detallada.

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



## 8) Preguntas para la evaluación de procesos

### 1. Descripción del Programa

- a. La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.);
- b. El contexto y las condiciones en las que opera;
- c. 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
- d. La información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

### 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

- a. Análisis de gabinete
- b. Análisis cualitativo
- c. Análisis cuantitativo

### 3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

- a. Consideración del Modelo general de procesos en su caso

#### 1. Planeación

1. ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?
2. ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?
3. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?
4. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles pero están orientadas a impulsar el desempeño?

#### 2. Difusión del programa

1. ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?
2. ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

#### 3. Solicitud de apoyos

1. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?
2. ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?
3. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?



*MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.*  
*TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)*  
*EJERCICIO FISCAL 2020*

4. ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?
5. En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?

**4. Selección de beneficiarios (o de proyectos)**

1. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
2. ¿La selección de beneficiarios y/o proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?
3. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón?
4. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

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

1. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?
2. ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?
3. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
4. Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

**6. Distribución de bienes y servicios**

1. ¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino?
2. ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien y/o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
3. ¿La logística de distribución se actualiza? ¿existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?

**7. Entrega de apoyos**

1. ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
2. ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?
3. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es



adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?

4. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?

#### **8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos**

1. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
2. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
3. En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
4. ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

#### **9. Contraloría Social y satisfacción del usuario**

1. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?
2. ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

#### **b. Descripción y análisis de los procesos del programa**

1. **Actividades, componentes y actores:** descripción detallada.
2. **Límites y articulaciones con otros procesos.**
3. **Insumos y recursos:** determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
  - i. **Tiempo:** ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
  - ii. **Personal:** ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
  - iii. **Recursos financieros:** ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
  - iv. **Infraestructura:** ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4. **Productos:** ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5. **Sistemas de información:** ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?



6. **Coordinación:** ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
  7. **Pertinencia del proceso:** en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
  8. **Importancia estratégica del proceso:** identificar las características.
  9. **Satisfacción de beneficiarios:** existencia de mecanismos para conocer la satisfacción respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.
- c. Análisis del grado de consolidación operativa del programa
1. **Normativa de procesos:** existen documentos que normen los procesos.
  2. **Conocimiento de procesos:** los documentos son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados.
  3. **Estandarización de los procesos:** están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras;
  4. **Monitoreo de proceso:** se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores;
  5. **Mejoras:** se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

## 9) Hallazgos y resultados

En este componente, el *proveedor* deberá:

- a) Realizar una valoración global de la operación del programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación.
- b) Sustentar los hallazgos y resultados con base en información derivada de los estudios de caso aunque no necesariamente estén vinculados a un proceso en particular.
- c) Identificar y mostrar aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del programa evaluado.
- d) Señalar en qué medida la gestión operativa del programa contribuye al logro de sus objetivos.
- e) Señalar algunos de los siguientes elementos que sirvan para la elaboración de propuestas de mejora en la gestión.
  - i. Los principales problemas detectados en la normatividad.
    - Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del programa. Con base en lo anterior, el *proveedor* presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al programa, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el *Anexo VI "Propuesta de modificación a la normatividad"*.
  - ii. Las áreas de oportunidad o cuellos de botella detectadas.
    - Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es



MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.  
TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)  
EJERCICIO FISCAL 2020

decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del programa, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

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

iii. Las buenas prácticas detectadas en la operación del programa

- Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. El proveedor deberá describir las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso, así como presentar un análisis de la posibilidad de implementarse en otras áreas y/o entidades en donde opera el programa.

iv. Las amenazas y fortalezas externas del programa.

- Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas.
- Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del programa que ayuden a los responsables del programa a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones, las fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa o acción
- El *proveedor* deberá elaborar el Anexo VII. “Análisis FODA del programa”, en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del programa. Este anexo debe formar parte del informe final (*entregable 3*).

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del programa deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del programa (estudios de caso), así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él.

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



## 10) Recomendaciones y conclusiones

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

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

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- ✓ Derivarse de los principales resultados de la evaluación.
- ✓ Incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:
  - Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
  - Principal(es) responsable(s) de la implementación.
  - Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del programa como en el logro de los objetivos del mismo.
  - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- ✓ Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.
- ✓ Presentarse en el cuerpo del documento así como en el *Anexo VIII. "Recomendaciones del programa"*.

Adicionalmente, el *proveedor* deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo la inclusión de indicadores) o en el caso de que el programa carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno. En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características: claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el *Anexo IX. "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión"*.



## 11) Formatos anexos

### I. Ficha técnica de identificación del programa

Tema	Variable	Datos
<b>Datos generales</b>	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Unidad responsable	
	Clave presupuestal	
	Nombre del programa	
	Año de inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	
	Principal normatividad	
	Eje del PND con el que está alineado	
	Objetivo del PND con el que está alineado	
	Tema del PND con el que está alineado	
	Programa ( sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Objetivo (sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Indicador (sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
<b>Población potencial</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población objetivo</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población atendida</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	



## II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa

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

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

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
<b>Difusión del programa:</b> proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión federal
		Ej. Difusión local
<b>Solicitud de apoyos:</b> conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Ej. Recepción de solicitudes de becas
<b>Selección de beneficiarios:</b> proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios
<b>Producción de bienes o servicios:</b> herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
<b>Distribución de apoyos:</b> proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		
<b>Entrega de apoyos:</b> conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de becas
<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.		Ej. Monitoreo de becarios



*MUNICIPIO DE SAN PEDRO GARZA GARCÍA N.L.*  
*TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL FONDO (FISM-DF)*  
*EJERCICIO FISCAL 2020*

<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
<b>Evaluación y monitoreo:</b> proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el “modelo general de procesos”.</b>		
<b>Otros procesos (nombre del proceso)</b>	<b>Número de secuencia</b>	<b>Número de secuencia</b>

---

### III. Flujogramas del programa

(FORMATO LIBRE)

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

---



#### IV. Grado de consolidación operativa del programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos.					
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.					
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras.					
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.					
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.					
Grado de consolidación operativa.					

#### V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa

Proceso:		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	
	Fin	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	
	Personal	
	Recursos financieros	
	Infraestructura	
Productos	Otros	
	Productos del proceso	
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		



## VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación

---

## VII. Análisis FODA del programa

(FORMATO LIBRE)

---



## VIII. Recomendaciones del programa

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

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto; Medio; o Bajo)*

### B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto; Medio; o Bajo)*

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

---

## IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa

(FORMATO LIBRE)

---



## X. Trabajo de campo realizado

(FORMATO LIBRE)

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

### Bitácora de trabajo

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

Entidad/ Institución	Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones

---

## XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del fondo FISM ejercicio fiscal 2020

(FORMATO LIBRE)

---

## XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

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