

Términos de Referencia Evaluación de Procesos PAE 2025



Con fundamento en lo dispuesto en el Capítulo XII de los Términos de Referencia de las Evaluaciones y Primera de Transitorios, de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios Municipales vigentes; se emite los "Términos de Referencia de los siguientes Programas Presupuestarios: **01050202 Fortalecimiento De Los Ingresos, 02020301 Manejo Eficiente Y Sustentable Del Agua, 02010301 Manejo De Aguas Residuales, Drenaje Y Alcantarillado, 01050205 Planeación Y Presupuesto Basado En Resultados con el Proyecto Presupuestario 010502050203**, para el Ejercicio Fiscal 2025" de la "Dirección del Organismo Público Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento "OPDAPAS", Estado de México".

Contenido

CONDICIONES GENERALES.....	3
GLOSARIO.....	3
ANTECEDENTES	9
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
ALCANCES	12
METODOLOGÍA	12
PERFIL DEL EQUIPO COLABORADOR	13
PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS.....	13
PUNTO DE REUNIÓN.....	15
MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN Y VERIFICACIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	16
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO	16
ANÁLISIS CUALITATIVO	18
ANÁLISIS CUANTITATIVO	18
2.1 TRABAJO DE CAMPO	19
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	20
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS	22
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	24

CONDICIONES GENERALES

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPPE y Transparencia) podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación.
2. La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad de la UIPPE y Transparencia.
3. La UIPPE y Transparencia realizará los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar.
4. La UIPPE y Transparencia será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia.

GLOSARIO

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)	Son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas derivado de la realización de la evaluación, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador a fin de contribuir a la mejora de los programas presupuestarios.
Beneficiarios	A las personas o comunidades, quienes reciben de manera directa los beneficios en la ejecución de acciones de gobierno.
Código	Al Código Financiero del Estado de México y Municipios.
Comisión Temática	Se refiere a la Comisión Temática en Materia de Planeación, Programación, Presupuestación, Contabilidad Gubernamental, Transparencia y Evaluación Municipal, coordinada por el Instituto Hacendario del Estado de México.
CONEVAL	Al Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social.
Convenio	Al "Convenio para la mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales" que suscribirán la UIPPE o la dependencia responsable de las funciones y el Órgano Interno de Control con los sujetos evaluados en donde se establecen las obligaciones y responsabilidades para mejorar el desempeño y los resultados gubernamentales; éste se redactará en forma de programa de trabajo, indicando actividades, fechas y responsables.
Dependencias Administrativas	A las que se refiere el artículo 87 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

Eficacia	Capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.
Eficiencia	Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.
Ejecución	Realizar, hacer o llevar a la práctica lo que se ha establecido en la fase de programación.
Ejercicio Fiscal	Periodo que comprende del primero de enero al treinta y uno de diciembre.
Estructura Programática	Conjunto de categorías y elementos programáticos que sirven para vincular los propósitos de las políticas públicas derivadas del Plan de Desarrollo Municipal, con la misión de la administración municipal definida por sus atribuciones legales, así como para dar orden y dirección al gasto público y conocer el rendimiento esperado de la utilización de los fondos públicos.
Evaluación de Consistencia y Resultados	Es la evaluación que analiza el diseño, operación y medición de los resultados de un Programa presupuestario de manera general, identificando áreas de mejora en cualquiera de los aspectos analizados.
Evaluación de Diseño Programático	Es la evaluación que analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la Matriz de Indicadores para Resultados.
Evaluación de Impacto	Es la evaluación que identifica el cambio en los indicadores a nivel de resultados, atribuible a la ejecución del programa presupuestario.
Evaluación de Procesos	Es la evaluación que analiza mediante trabajo de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión.
Evaluación Específica de Desempeño	Es la evaluación que identifica el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en un Programa presupuestario, mediante el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión de los programas sociales.
Evaluación Específica	Es la evaluación que aquellas evaluaciones no comprendidas en los presentes lineamientos y que se realizarán mediante trabajo de administración y/o de campo.
Evaluación Estratégica del Desempeño Institucional	Es la evaluación que se aplica a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones.

Evaluación

Al proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia, eficiencia, calidad, resultados e impacto con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la identificación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas, de conformidad con lo señalado en el artículo 10 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

Función	Conjunto de actividades, afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de las instituciones, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.
GpR	Gestión para Resultados, modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Identifica qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población, a lo que denominan Valor Público que ocurre cuando se generan las condiciones orientadas a que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades; es decir cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la población.
IHAEM	Al Instituto Hacendario del Estado de México.
Indicador	Dimensión utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente, obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Pueden definirse en indicadores estratégicos, de proyectos, de gestión y de calidad en el servicio.
Línea de Acción	Estrategia concreta, generalmente de alcance anual, que permite avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos.
Lineamientos	Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales vigentes, publicados en la Gaceta del Gobierno del Estado Libre y Soberano de México de fecha 14 de noviembre de 2024.
Meta	Dimensionamiento del objetivo que se pretende alcanzar con los recursos necesarios, expresado en términos de cantidad, tiempo y espacio determinados.

MIR

A la Matriz de Indicadores para Resultados; herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos de un programa y su alineación con aquellos de la planeación estatal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

MML

A la Metodología del Marco Lógico; herramienta para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados, que se basa en la estructuración y solución de problemas para presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y de sus relaciones de causalidad, a través de la elaboración del árbol del problema y de objetivos, del que se obtienen las actividades, los componentes, el propósito y el fin, así como los indicadores asociados a cada uno de sus niveles, sus respectivas metas, medios de verificación y supuestos.

Objetivo estratégico

Elemento de planeación estratégica del Presupuesto basado en Resultados, elaborado por los sujetos evaluados que permiten alinear los objetivos de los programas presupuestarios con los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo Municipal vigente y sus programas;

Objetivo

Expresión cualitativa de un propósito que se pretende alcanzar en un tiempo y espacio específico, a través de determinadas acciones.

Organismo

Al Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento "OPDAPAS", Estado de México.

OIC

A el Órgano Interno de Control.

PAE

Al Programa Anual de Evaluación del ejercicio fiscal correspondiente.

PbR

Presupuesto basado en Resultados.

PbRM

Presupuesto basado en Resultados Municipales.

Proceso presupuestario

Al conjunto de actividades que comprende la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, de los programas presupuestarios.

Programa nuevo

Al Programa presupuestario que se encuentra en el primer año de operación o que la UIPPE y Transparencia haya determinado que presentó un cambio sustancial en su diseño y/u operación.

Programa presupuestario (Pp)

Al conjunto de acciones sistematizadas dirigidas a resolver un problema vinculado a la población que operan los sujetos evaluados, identificando los bienes y servicios mediante los cuales logra su objetivo, así como a sus beneficiarios; Los programas presupuestarios se individualizarán en la estructura programática presupuestal.

Programa

Instrumento de los planes que ordena y vincula cronológica, espacial, cuantitativa y técnicamente, las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar una meta, que contribuirá a lograr los objetivos de los planes de desarrollo.

Proyecto

Conjunto de actividades afines y complementarias que se derivan de un programa.

SED

Al Sistema de Evaluación del Desempeño, a que hace referencia el artículo y 327-A del Código Financiero del Estado de México; que permite evaluar el desempeño gubernamental en la ejecución de políticas públicas, para mejorar la toma de decisiones, mediante el monitoreo y seguimiento de los indicadores estratégicos y de gestión.

SEGEMUN

Al Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal, instrumento de la planeación estratégica que nos permite evaluar el desempeño de las diferentes áreas que integran la Administración Pública Municipal, con base en un sistema de indicadores orientados a medir el logro de resultados y el cumplimiento de los objetivos definidos en los planes de desarrollo municipal.

Sujetos evaluados

A las dependencias administrativas, la Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización y el Órgano Interno de Control, que ejecuten Programas presupuestarios.

Términos de referencia (TdR)

Documento que plantea los elementos estandarizados mínimos y específicos, de acuerdo al tipo de evaluación y de programa a evaluar con base en especificaciones técnicas (perfil de los evaluadores, calendario de entregas de productos, etc.), objetivos de la evaluación (generales y específicos), así como de la normatividad aplicable (responsabilidades, alcances, restricciones, etc.).

Trabajo de administración

Al conjunto de actividades para el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública, incluyendo la información que proporcione el sujeto evaluado responsable de los programas sujetos a evaluación.

Trabajo de campo Al conjunto de actividades para recabar información en el área de influencia o geográfica donde opera el programa presupuestario, mediante la aplicación de encuestas o entrevistas a la población objetivo e inspecciones directas, incluyendo el acopio de toda información para la mejor evaluación del programa.

Trabajo de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione el ente público responsable de los fondos y programas sujetos a monitoreo y evaluación.

UIPE A la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación del Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Valle de Bravo "OPDAPAS", Estado de México; las cuales son unidades administrativas que desarrollan las funciones de generación de información, planeación, programación y evaluación, referenciadas en el artículo 19 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

Valor Público Se refiere al valor creado a través del otorgamiento de bienes y servicios, con la finalidad de que las acciones que se realicen den cumplimiento a las preferencias ciudadanas expresadas y reflejadas en planes y programas que las administraciones públicas generan en respuesta a las necesidades reales de la ciudadanía.

ANTECEDENTES

Los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial del Estado de México y los ayuntamientos de los municipios de la entidad, se coordinarán para participar en la organización del Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México, con objetividad y transparencia, con la participación responsable y consciente de los habitantes y de los diversos grupos y organizaciones sociales y privados, en el que se recogerán sus aspiraciones y demandas para incorporarlas a la estrategia de desarrollo.

El desarrollo del Estado y Municipios se sustenta en el proceso de planeación democrática, en congruencia con la planeación nacional del desarrollo, integrando al Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios, los planes de desarrollo municipal, los programas sectoriales, regionales y especiales, la Agenda Digital; y su ejecución atenderá a los plazos y condiciones que requiera su estrategia.

La planeación democrática para el desarrollo se sustenta en los principios de igualdad, no discriminación, simplicidad, claridad, congruencia y proximidad de los habitantes del Estado de México, así como de previsión, unidad y flexibilidad en la coordinación, cooperación y eficacia para el cumplimiento de los objetivos y eficiencia en la asignación, uso, destino de los recursos y el cuidado del medio ambiente.

El proceso de planeación democrática para el desarrollo de los habitantes del Estado de México y municipios, comprenderá la formulación de planes y sus programas, los cuales deberán contener un diagnóstico, prospectiva, objetivos, metas, estrategias, prioridades y líneas de acción; la asignación de recursos, de responsabilidades, de tiempos de ejecución, de control, seguimiento de acciones y evaluación de resultados, así como la determinación, seguimiento y evaluación de indicadores para el desarrollo social y humano.

En la ejecución de la planeación democrática para el desarrollo del Estado de México y municipios, deberá asegurarse la disposición de los recursos humanos, materiales, financieros, naturales y tecnológicos necesarios para alcanzar los objetivos y metas de la estrategia de desarrollo, considerando en su asignación y uso, su optimización y la disponibilidad que de ellos exista en los distintos grupos y organizaciones sociales, privados y órdenes de gobierno.

En este contexto, Eje 2. Bienestar ambiental y acceso universal al agua "Preservación y promoción ecológica", es aquel que responde vigilar que se preserven los servicios que el medio ambiente brinda en soporte al desarrollo de las actividades humanas, en particular la recarga natural de los mantos acuíferos, el control de la erosión de suelos y las emisiones contaminantes, el manejo correcto de residuos sólidos y la promoción de la producción, el consumo de bienes y servicios sustentables en el Municipio.

Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios Municipales del Estado de México, Capítulo IV de los Tipos de Evaluación, numeral Décima Segunda 1b) **Evaluación de Procesos**, es aquella, la cual analiza mediante trabajo de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión;

La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación del 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 de los programas.

Por lo tanto, esta evaluación permite: Contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, Determinar si los procesos de **los siguientes Programas Presupuestarios: 01050202 Fortalecimiento De Los Ingresos, 02020301 Manejo Eficiente Y Sustentable Del Agua, 02010301 Manejo De Aguas Residuales, Drenaje Y Alcantarillado, 01050205 Planeación Y Presupuesto Basado En Resultados** con el Proyecto Presupuestario 010502050203, que los componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas, y Conocer los factores que sustentan su implementación con énfasis en su dinámica de operación.

Este programa engloba el conjunto de acciones encaminadas al desarrollo de proyectos que propicien en la población el cuidado y manejo eficiente del agua, procurando la conservación del vital líquido para otorgar este servicio con calidad.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los siguientes Programas Presupuestarios: 01050202 Fortalecimiento De Los Ingresos, 02020301 Manejo Eficiente Y Sustentable Del Agua, 02010301 Manejo De Aguas Residuales, Drenaje Y Alcantarillado, 01050205 Planeación Y Presupuesto Basado En Resultados con el Proyecto Presupuestario 010502050203, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos, así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la gestión operativa aplicada a los siguientes Programas Presupuestarios: 01050202 Fortalecimiento De Los Ingresos, 02020301 Manejo Eficiente Y Sustentable Del Agua, 02010301 Manejo De Aguas Residuales, Drenaje Y Alcantarillado, 01050205 Planeación Y Presupuesto Basado En Resultados con el Proyecto Presupuestario 010502050203, mediante sus procesos en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro de los objetivos aplicados a los siguientes Programas Presupuestarios: 01050202 Fortalecimiento De Los Ingresos, 02020301 Manejo Eficiente Y Sustentable Del Agua, 02010301 Manejo De Aguas Residuales, Drenaje Y Alcantarillado, 01050205 Planeación Y Presupuesto Basado En Resultados con el Proyecto Presupuestario 010502050203
- Elaborar recomendaciones generales y específicas a los siguientes Programas Presupuestarios: 01050202 Fortalecimiento De Los Ingresos, 02020301 Manejo Eficiente Y Sustentable Del Agua, 02010301 Manejo De Aguas Residuales, Drenaje Y Alcantarillado, 01050205 Planeación Y Presupuesto Basado En Resultados con el Proyecto Presupuestario 010502050203, pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

ALCANCES

Contar con un análisis puntual de los procesos aplicados a los siguientes Programas Presupuestarios: 01050202 Fortalecimiento De Los Ingresos, 02020301 Manejo Eficiente Y Sustentable Del Agua, 02010301 Manejo De Aguas Residuales, Drenaje Y Alcantarillado, 01050205 Planeación Y Presupuesto Basado En Resultados con el Proyecto Presupuestario 010502050203, 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 hacia la mejora.

METODOLOGÍA

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

Primera Fase: Insumos

- 1) Descripción del Programa;
- 2) La observancia de las reglas de operación y otras disposiciones normativas aplicables al programa presupuestario;
- 3) Los mecanismos de organización y gestión del programa presupuestario; incluyendo las acciones de mejora y simplificación recientes;
- 4) Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo;
- 5) La administración financiera de los recursos y;
- 6) Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Segunda Fase: Proceso

- 7) La eficacia operativa del programa;
- 8) Descripción y análisis de los procesos del Programa
- 9) La sistematización de la información;
- 10) Los mecanismos de actualización y depuración del padrón de beneficiarios o listados de beneficiarios;
- 11) El cumplimiento y avance en los indicadores de gestión;
- 12) La rendición de cuentas y difusión de información estratégica y;
- 13) Los instrumentos disponibles que le permiten al programa presupuestario medir el nivel de satisfacción de la población objetivo y de otros actores clave respecto de los bienes y/o servicios que entrega el programa.

Tercera Fase: Resultados

- 14) Hallazgos y resultados;
- 15) Recomendaciones y conclusiones y;
- 16) Anexos.

PERFIL DEL EQUIPO COLABORADOR

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Gloria Carbajal García , Titular de la UIPPE y Transparencia	Licenciatura en Administración	Asistente en el área de Subdirección de Finanzas; Auxiliar administrativo en el área administrativa OPDAPAS Valle de Bravo; Asistente en Gerencia Comercial; y Secretaria del Departamento de Recursos Humanos OPDAPAS Valle de Bravo

PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

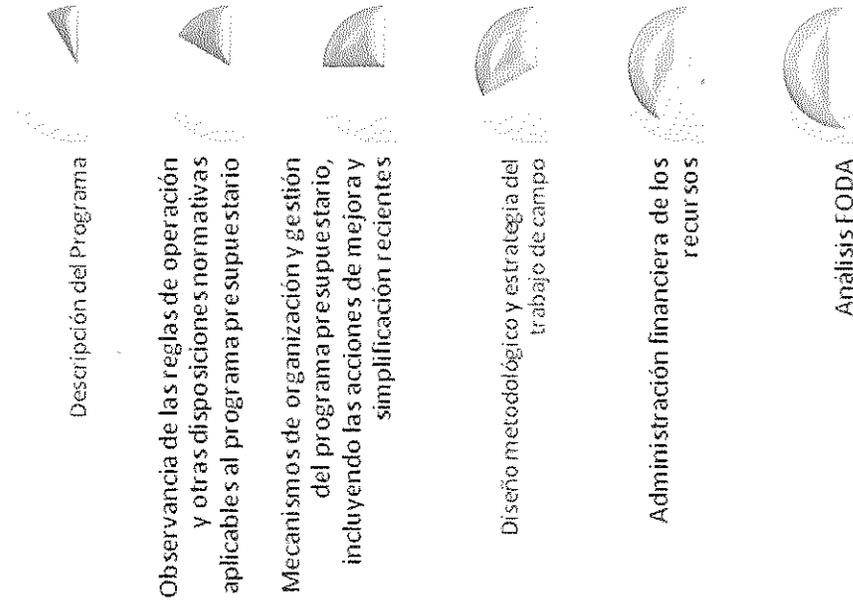
El listado de productos que realizará la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE), el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se definen en el cuadro 1.

CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA

Primera Fase: Insumos

Primer Entregable: 15 de junio del 2025.

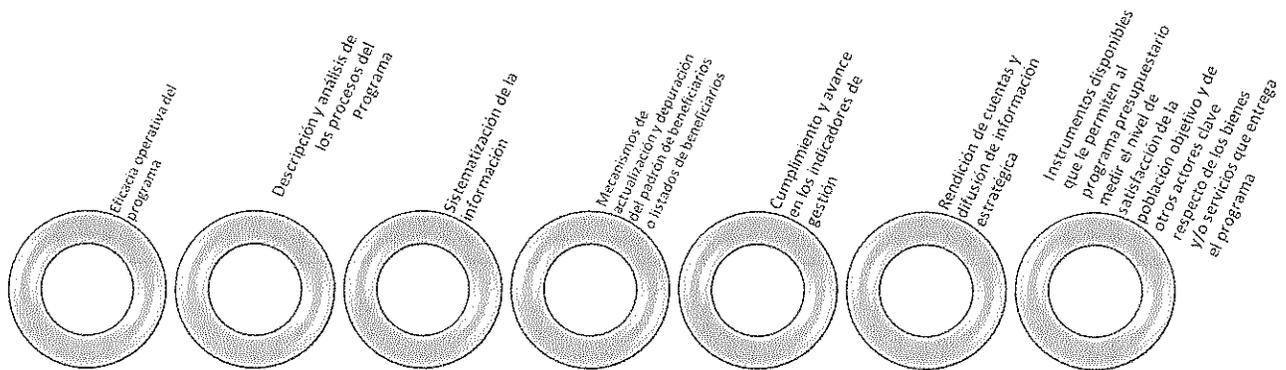
En este Primer Entregable se integra por los primeros 6 apartados de la Metodología y el cual se procede a reunir con las siguientes áreas: “ **Comercialización**”, “ **Departamentos del Área Técnica de este Organismo**”, dependiente de la **Subdirección General**, “**Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización**” así como de áreas involucradas para recabar la información previa para su evaluación de campo.



Segunda Fase: Proceso

Segundo Entregable: 15 de Agosto de 2025.

El segundo entregable se integra por 7 apartados, del 7 al 13, y se refiere a la evaluación de campo, considerando una reunión con el área **"Departamento de Agua Potable"**, dependiente de la **Subdirección General**, así como de otras áreas involucradas.



Tercera Fase

Tercer Entregable: 29 de agosto de 2025.

Para el tercer entregable, apartados 14 a la 16, la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE), elaborará un informe final así como un resumen ejecutivo, un índice, una introducción y una presentación en formato Power Point con los principales resultados de la evaluación, y se reúne con las siguientes áreas: “ **Comercialización**”, “ **Departamentos del Area Técnica de este Organismo**”, dependiente de la **Subdirección General**, “**Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización**”, La Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización y el Órgano Interno de Control, para para elaborar el “Convenio para la mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales” y en donde se establecerán las obligaciones y responsabilidades para mejorar el desempeño y los resultados gubernamentales; éste se redactará en forma de programa de trabajo, indicando actividades, fechas y responsables; con el objeto de cumplir y hacer cumplir las disposiciones en materia de evaluación del gasto público.



PUNTO DE REUNIÓN

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos de la evaluación será en las instalaciones de la UIPPE.

MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN Y VERIFICACIÓN

La UIPPE y Transparencia entregará en cada producto, de acuerdo a los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia y presentará al Subdirector de Finanzas, Administración y Comercialización para los fines que correspondan.

La UIPPE y Transparencia, supervisará el trabajo de campo realizado durante la evaluación de procesos.

ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPE y Transparencia) presentará una descripción detallada y Transparencia, en el que se dé cuenta de los siguientes programas Presupuestarios: **"Comercialización", "Departamentos del Área Técnica de este Organismo"**, dependiente de la **Subdirección General, "Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización"**:

- La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.);
- El contexto y las condiciones en las que opera;
- Se identifiquen los principales procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos; y
- Así como toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

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

2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión los siguientes programas Presupuestarios: **"Comercialización", "Departamentos del Área Técnica de este Organismo"**, dependiente de la **Subdirección General, "Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización"**. 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.

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multi caso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Programa **02020301 Manejo eficiente y sustentable del agua**: 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 lo

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 realizada por la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) describirá 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 Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia), requerirá de una revisión del contexto en el que los siguientes programas Presupuestarios: "**Comercialización**", "**Departamentos del Área Técnica de este Organismo**", dependiente de la **Subdirección General**, "**Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización**" se ejecutan, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis requerirá 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 otros documentos relacionados.

El análisis de gabinete proveerá la información para mapear cada uno de los elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen en los programas presupuestarios evaluados. 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 considerará la normatividad de los programas presupuestarios evaluados y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación de los Programas, 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 de la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) considerará, 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.

- Evaluaciones del programa.
 - Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
 - Documentos asociados al proceso.
 - Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.
 -
- Sistemas de información.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, y grupos focales. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión de los siguientes programas Presupuestarios: “ **Comercialización**”, “ **Departamentos del Área Técnica de este Organismo**”, dependiente de la **Subdirección General**, “**Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización**”, tanto a nivel municipal como las unidades de ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá a la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) obtener información sobre los siguientes programas Presupuestarios: “ **Comercialización**”, “ **Departamentos del Área Técnica de este Organismo**”, dependiente de la **Subdirección General**, “**Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización**”, 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.

ANÁLISIS CUANTITATIVO

La Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) aplicará, de preferencia, encuestas a personal operativo, personal administrativo y a beneficiarios, permitiendo realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad los siguientes programas Presupuestarios: “ **Comercialización**”, “ **Departamentos del Área Técnica de este Organismo**”, dependiente de la **Subdirección General**, “**Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización**”.

2.1 TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) establece la selección de una muestra analítica considerando las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorgan los siguientes programas Presupuestarios: “ **Comercialización**”, “ **Departamentos del Área Técnica de este Organismo**”, dependiente de la **Subdirección General**, “**Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización**”.

Para dar cuenta de la variabilidad, que la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) toma en cuenta: el desempeño operativo del programa, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos y el ejercicio presupuestal en que opera, así como las formas de interacción con el gobierno estatal y municipal. Estos criterios son enunciativos más no limitativos.

La Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) entrega un cronograma de actividades en donde se detallan las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, entrega 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, toma en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Los instrumentos de recolección de información se incluirán en el Anexo XI. “Instrumentos de recolección de información”.

La Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia), realizará 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). Las bases de datos se entregarán en formatos editables (Excel, Word, etc.) como parte del entregable 3.

El desarrollo del trabajo de campo se describirá en el Anexo X. “Trabajo de Campo Realizado”, en donde la Unidad de Información, Planeación, Programación Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) menciona si se cumplió con el diseño metodológico propuesto al inicio de la evaluación, en caso contrario, detallará y justificará 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, (bitácoras de trabajo 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.

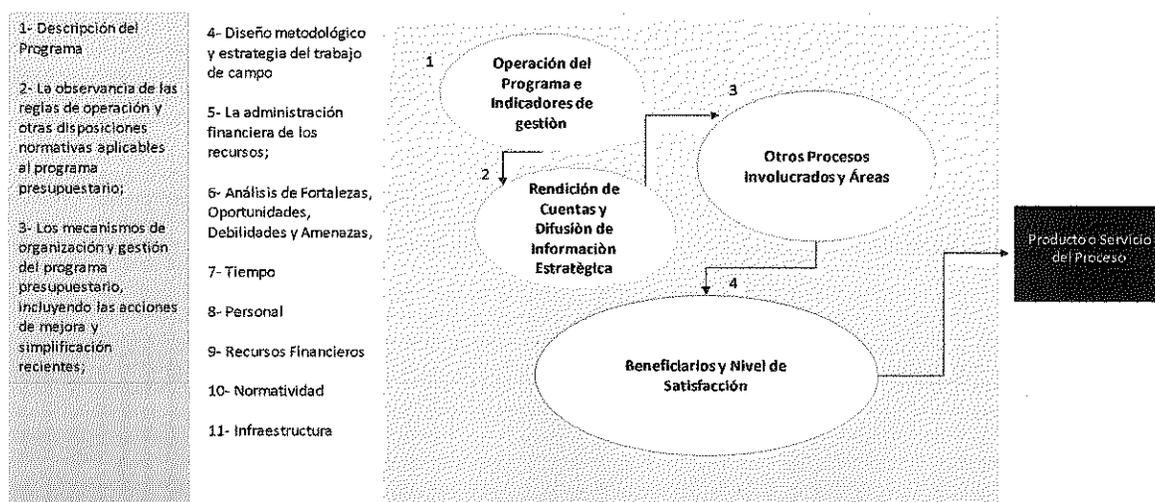
El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) contendrán:

1. La muestra propuesta (con su matriz analítica);
2. Los instrumentos de recolección de información a aplicar;
3. El cronograma de actividades y;
4. agenda del trabajo de campo, y estos cuatro productos son parte del entregable 1.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

En este entregable la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) realizará 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, analizará la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. La descripción, análisis y grado de consolidación operativa de los procesos es parte del entregable 2. La descripción y análisis de los procesos se realiza tomando como base el "Modelo general de procesos", que se presenta a continuación.

FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS



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

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinación de 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?¹
6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
7. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
8. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
9. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Además, se analiza el grado de consolidación operativa de los Programas, considerando elementos como:

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

El "Modelo general de procesos" (figura 1) que elabora la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPPE y Transparencia), se encuentren en el Programa. Anexo II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos".

La descripción de los procesos del Programa se acompaña de flujogramas para cada uno de los procesos analizados, y éstos se presentarán en el Anexo III "Flujogramas del Programa".

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este componente, la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPPE y Transparencia) realizará una valoración global de la operación de los Programas, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados se sustentarán con base en información derivada de los estudios de caso. Los hallazgos y resultados no necesariamente estarán vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa evaluado. Además, se señalarán en qué medida la gestión operativa de los Programas contribuyen al logro de sus objetivos.

Asimismo, señalará

- 1) los principales problemas detectados en la normatividad.
- 2) cuellos de botella.
- 3) las áreas de oportunidad, así como
- 4) las buenas prácticas detectadas en la operación del Programa con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

También, la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) indicará las amenazas y fortalezas externas del Programa que se identificaron en la evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de los responsables del Programa.

Principales problemas detectados en la normatividad

Se identifican 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, la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPPE y Transparencia) presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Programa, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el Anexo VI "Propuesta de modificación a la normatividad".

Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

La Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia), identificará y describirá las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas de los Programas que deberán incluirse en subapartados, considerando la información derivada del análisis de la operación del Programa (estudios de caso), así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él.

Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las unidades administrativas evaluadas puedan mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos de los Programas, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos. Al respecto, la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia), detectará las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos de los Programas, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Programa, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. La Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) describirá las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso.

Amenazas y Fortalezas

La Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) señalará de manera general las principales amenazas y fortalezas que ayuden a los responsables del Programa a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas serán redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa o acción.

Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos los siguientes programas Presupuestarios: “ **Comercialización**”, “ **Departamentos del Área Técnica de este Organismo**”, dependiente de la **Subdirección General**, “**Subdirección de Finanzas, Administración y Comercialización**”.

Adicionalmente, la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPPE y Transparencia) elabora el Anexo VII. “Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Programa”, en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Programa. Este anexo formar parte del informe final (*entregable 1*).

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, son parte del *entregable 1*.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

En este apartado la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPPE y Transparencia) expondrá 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, la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPPE y Transparencia) realizará recomendaciones a nivel de procesos y a nivel de los Programas. Todas las recomendaciones y conclusiones se formularán 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 cuentan 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, la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPPE y Transparencia) presentará, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo, la inclusión de indicadores) o en el caso de que el Programa carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno. En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el Anexo IX. "*Sistema de monitoreo e indicadores de gestión*".

FORMATOS DE ANEXOS

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Pilar	
	Finalidad	
	Función	
	Subfunción	
	Programa Presupuestario	
	Clasificación Programática	
	Características Generales de la Clasificación Programática	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Año de Inicio	
	Fuente de Financiamiento	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Eje del PDM con el que está alineado	
	Objetivo del PDM con el que está alineado	
	Tema de Desarrollo y/o Subtema del PDM con el que está alineado	
	Vinculación PED	
	Vinculación Agenda 2030	
	Objetivos PDM	
	Estrategias PDM	
	Líneas de Acción PDM	
	Indicador con el que está alineado	
Población potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original	
	Presupuesto modificado	
	Presupuesto ejercido	
Cobertura geográfica	Unidades en las que opera el programa	
Tercerización	Unidad responsable del programa	

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos otros procesos del programa que están relacionados.

Proceso			
Descripción del Proceso			
Proyecto			
Descripción de la Actividad	Número de secuencia	Responsable	Área Involucrada
Interacción con Otros Procesos			
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Responsable	Área Involucrada

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DE LOS PROGRAMAS

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

ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

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

**ANEXO VII. ANÁLISIS FODA
 DE LOS PROGRAMAS**

Factores	Fortaleza	Debilidad
Factores	Oportunidades	Amenazas

Cuadro de análisis FODA que permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas por cada programa en específico.

ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables 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 responsables 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 de los objetivos de los programas.

ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

MEDICIÓN DE INDICADORES				
PILAR-TEMA DE DESARROLLO				
PROGRAMA		PERIODO		
PROYECTO		DEPGRAL - DEPAUX		
INDICADORES		REQUERIDO	LOGRADO	SEMÁFORO

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Pilar-Tema de Desarrollo:

Programa Presupuestario:

DepGral-DepAux:

Proceso:

Proyecto:

PREGUNTAS	SI	NO	BLOQUEOS
DESEMPEÑO OPERATIVO DEL PROGRAMA			
REGIONALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y CULTURAL			
VOLUMEN DE OPERACIÓN			
ESQUEMAS NORMATIVOS			
EJERCICIO PRESUPUESTAL			
FORMAS DE INTERACCIÓN CON EL GOBIERNO ESTATAL			
AREAS Y PERSONAL INVOLUCRADO			

En este apartado la Unidad de Información, Planeación, Programación, Evaluación y Transparencia (UIPEE y Transparencia) 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.

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

DOCUMENTO	UBICACIÓN
La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).	
Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.	
Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.	
Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.	
Sistemas de información.	
Evaluaciones del programa.	
Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.	
Documentos asociados al proceso.	
PbRM-01a "Dimensión Administrativa del Gasto", PbRM-01b "Descripción del Programa presupuestario", PbRM-01c "Programa Anual de Metas de actividad por Proyecto", PbRM-01d "Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión 2025", PbRM-01e "Matriz de Indicadores para Resultados por Programa, PbRM-02a Calendarización de metas de actividad.	
Fichas Técnicas de Seguimiento de Indicadores 2025 de Gestión o Estratégicos (PbRM 08b) de los Programas Ejecutados en el Ejercicio Fiscal 2025	
Avance Trimestral de Metas de Actividad por Proyecto 2025	
Informe al Tercer Trimestre de las Acciones y Resultados de la Ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.	
Formatos entregados en Informes Trimestrales (mensual, trimestral, semestral) al OSFEM del periodo enero-septiembre	
Plan de Desarrollo Municipal de Valle de Bravo 2025-2027	
Plan Estatal de Desarrollo	
Lineamientos generales para la evaluación de programas presupuestarios municipales	
Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal para el Ejercicio Fiscal 2025	

Bitácora de trabajo

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

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