



## TÉRMINOS DE REFERENCIA (TdR)

### EVALUACIÓN DE PROCESOS AL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

K015.- EQUIPAMIENTO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA  
EJERCICIO 2024

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN MUNICIPAL 2025

2  
2  
2  
2  
2



## ÍNDICE

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS, ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	1
1. PRESENTACIÓN.....	6
2. MARCO LEGAL.....	7
2. OBJETIVO GENERAL.....	8
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
2.2. ALCANCES.....	9
3. PROCESO DE EVALUACIÓN Y PROGRAMA.....	9
4. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	10
4.1. REUNIONES DE TRABAJO.....	13
5. PERFIL DESEABLE DEL EVALUADOR EXTERNO.....	14
6. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS DEL EVALUADOR EXTERNO.....	15
7. CRITERIOS TÉCNICOS Y ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO.....	18
8. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	26
9. CONSIDERACIONES FINALES.....	30
10. FORMATOS DE ANEXOS.....	31

2  
 2  
 2  
 2  
 2

2





### Glosario de Acrónimos, Abreviaturas y Siglas.

**ANÁLISIS DE GABINETE.** – Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, documentos normativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública.

**ASF.** – Auditoría Superior de la Federación.

**ASM.** - Aspectos Susceptibles de Mejora.

**BIENESTAR.** – Secretaría de Bienestar.

**BUENAS PRÁCTICAS.** – Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que han permitido mejorar y fortalecer la capacidad de gestión de los fondos.

**CUELLOS DE BOTELLA.** – Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el fondo para alcanzar sus objetivos.

**CEE.** - Consejo Estatal de Evaluación.

**CONAC.** - Consejo Nacional de Armonización Contable.

**CONEVAL.** - Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

**CONTRALORÍA.** - Contraloría Municipal.

**COPLADEMUM.** - Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal.

**DEPENDENCIAS.** - Las dependencias de la Administración Pública Municipal de Centla Tabasco.

**DIAGNÓSTICO.** – Proceso analítico que, con base en datos duros, justifica la creación o mejora del programa, a través del análisis del problema público, identificando sus causas y el entorno socioeconómico-normativo. Identificando actores, cuantificando

d

g

h  
i

j



beneficiarios y ubicando las brechas territoriales o de vulnerabilidad para analizar la sostenibilidad y riesgos que pudieren comprometer los resultados de un programa.

**D.O.F.-** Diario Oficial de la Federación.

**EVALUACIÓN.** - Análisis sistemático y objetivo de los programas gubernamentales y recursos federales transferidos al municipio de Centla Tabasco, que tiene por objetivo determinar la pertinencia, logro y cumplimiento de las metas propuestas; así como determinar el resultados e impacto de la aplicación de recursos económicos.

2

**EVALUACIÓN DE PROCESOS.-** Analiza mediante trabajo de campo, si el programa presupuestario lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión. Por medio de este tipo de evaluación se detectan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas: aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño del programa. Esta evaluación se realizará con base en el modelo de Términos de Referencia establecido por el CONEVAL.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO.** – Expresión cuantitativa correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Gestión para Resultados, los cuales se dividen en dos categorías: Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión.

**INDICADOR ESTRATÉGICO.** – Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios; contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos; incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.

**INDICADOR DE GESTIÓN.** – Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados; incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

A

h

d

y

d



**META.** – Objetivo cuantitativo que se pretende alcanzar en un periodo determinado.

**MIDS.** – Matriz de Inversión para el Desarrollo Social.

**MIR.** – Matriz de Indicadores para Resultados; herramienta de planeación y monitoreo que identifica en forma resumida los objetivos de un programa, incorpora los indicadores estratégicos y de gestión que miden dichos objetivos; especifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores, e incluye los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

3

**MML.** – Metodología de Marco Lógico; herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de Programas Presupuestarios y Políticas Públicas.

**PAEM.** – Programa Anual de Evaluación Municipal: instrumento normativo donde se establecen los programas, estrategias y/o políticas que serán sujetos de evaluación durante un ejercicio anual específico.

**LCF.** – Ley de Coordinación Fiscal.

**LEPPPET.** – Lineamientos para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Políticas Públicas del Estado de Tabasco.

**LFPRH.** – Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

**LGCG.** – Ley General de Contabilidad Gubernamental.

**LINEAMIENTOS DEL FAIS.-** Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, publicados mediante Acuerdo, en el D.O.F el 19.02.2024.

**LPE.** – Ley de Planeación.

**LPE.** – Ley de Planeación del Estado.

**LMCMMMLIDEPM.** – Lineamientos sobre la Metodología para la Construcción de Matriz de Marco Lógico e Indicadores de Desempeño para los Entes Públicos Municipales.

**LOMET.** - Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Tabasco.



**LPRHETM.** – Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus Municipios.

**OSFE.**- Órgano Superior de Fiscalización.

**PAEM.** - Programa Anual de Evaluación Municipal.

**PbR.** - Presupuesto basado en Resultados.

**PEEDET.** - Padrón de Evaluadores Externos de Desempeño del Estado de Tabasco al que se refiere la fracción IX del Artículo 16 Quater de la Ley de Planeación del Estado.

4

**PDM.** - Plan de Desarrollo Municipal 2021-2024. En virtud de que los recursos a evaluar corresponden al ejercicio fiscal 2024; el Plan Municipal de Desarrollo a considerar será el del ejercicio fiscal inmediato anterior.

**PLED.**- Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024.- El documento a considerar, será el del ejercicio fiscal inmediato anterior.

**PND.**- Plan Nacional De Desarrollo 2019-2024.- El documento a considerar, será el del ejercicio fiscal inmediato anterior.

**P.O.** Periódico Oficial del Estado de Tabasco.

**Pp.- PROGRAMA PRESUPUESTARIO.** – El modelo de intervención gubernamental, objeto de asignación de recursos presupuestales, integrado por dos o más componentes, que tiene como propósito resolver un problema social, satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad o fortaleza, mediante la adquisición, producción o entrega de dos o más bienes o servicios públicos, subsidios o ayudas.

**SEED.** - Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño; conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas y proyectos, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados e impacto de la aplicación de los recursos públicos.

**SHCP.** - Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

19

Handwritten marks and signatures on the right margin.



**SRFT.** – Sistema de Recursos Federales Transferidos; Aplicación electrónica para reportar la información sobre el ejercicio, destino, resultados obtenidos de la evaluación de los recursos federales transferidos, al cual hace referencia el artículo 85 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

**TdR.** - Términos de Referencia.

**UEDM.** - Unidad de Evaluación del Desempeño Municipal.

**ZAP.** - Zonas de Atención Prioritaria.

*[Handwritten signatures and marks]*





## 1. Presentación.

En el marco del Programa Anual de Evaluación Municipal 2025, de la Unidad de Evaluación de Desempeño del Ayuntamiento de Centla; en ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus Municipios en el artículo 7º. así como en concordancia con lo establecido en los artículos 72, 74, 75, 76 y 77 de la Ley General de Desarrollo Social y los Lineamientos para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Políticas Públicas del Estado de Tabasco en vigor; el Ayuntamiento de Centla emite los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública, con cargo a todas las fuentes de financiamiento ejercidas durante el ejercicio fiscal 2024.

6

El objetivo de estos Términos de Referencia es establecer las condiciones específicas y condiciones legales y técnicas que harán posible la selección y contratación de los servicios de evaluación de desempeño, a efectos de dar cumplimiento al Programa Anual de Evaluación Municipal 2025.

Y en el mismo sentido, establecer las bases y criterios técnicos, a través de los cuales, la evaluación habrá de desarrollarse; siendo el propósito de la misma: verificar, mediante trabajo de campo y análisis documental, que los procesos operativos del Programa Presupuestario sean ejecutados con eficacia y eficiencia, y que contribuyan al fortalecimiento de la gestión pública municipal. La evaluación, contrastará los lineamientos normativos con la operación cotidiana y los factores contextuales, a fin de obtener una opinión razonada sobre la operación, gestión y resultados del programa; a efectos de poder emitir una opinión razonada que sirva para mejorarlo, modificarlo o adecuarlo, en función de los resultados obtenidos.

Con esta evaluación de procesos, la Unidad de Evaluación del Desempeño Municipal asegura el alineamiento del Programa K015 con las políticas de desarrollo social

↓  
g  
L  
d  
A



nacionales y estatales, así como con los objetivos institucionales de eficiencia administrativa y modernización tecnológica. Los resultados servirán de insumo para la mejora continua del quehacer gubernamental y la optimización del uso de los recursos públicos en beneficio de la ciudadanía.

## 2. Marco Legal.

- Artículo: 134 primer párrafo de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos;
- Artículos 1, 2 fracción XV, 3 2o. párrafo, 85 fracciones I, II, III, IV, V y VI, 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;
- Artículos 1, 32, 33, 34, 35, 49 de la Ley de la Coordinación Fiscal;
- Artículos 1, 3 fracción XII, 54, 71 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental;
- Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 19 de febrero de 2024.
- Artículo 76 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco;
- Artículos 1, 3 y 5 de la Ley de Planeación del Estado,
- Artículos 1, 2, 5, 7 y 80 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus Municipios;
- Artículos 9, inciso g) y 16 de los Lineamientos para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Políticas Públicas del Estado de Tabasco.

Conforme a lo antes expuesto y fundado, la Unidad de Evaluación del Desempeño Municipal del Ayuntamiento Constitucional de Centla, Tabasco tiene a bien emitir en el marco del Programa Anual de Evaluación Municipal 2025; los Términos de Referencia siguientes:

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL  
PROGRAMA PRESUPUESTARIO  
K015.- EQUIPAMIENTO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA,  
EJERCICIO FISCAL 2024.**

7

N

W

L

d

R



- e) Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo, para mejorar su operación.

## 2.2. 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, seguimiento y evaluación 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.

9

## 3. Proceso de Evaluación y Programa.

En congruencia con lo antes mencionado y en apego a lo que establecen los Lineamientos para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Políticas Públicas del Estado de Tabasco en vigor, tenemos que la Evaluación de Procesos es aquella 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. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas, ..."*

El Programa Presupuestario sujeto a evaluación de procesos, durante el ejercicio fiscal 2025, será el siguiente:





ORIGEN DE LOS RECURSOS	MODALIDAD	PROGRAMA PRESUPUESTARIO	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO	TIPO DE EVALUACIÓN QUE SE APLICARÁ
Todas las fuentes de financiamiento	K015	Equipamiento para la Gestión Pública	Comprende las acciones para la adquisición de bienes muebles que contribuyan a la mejora en el desempeño de las actividades administrativas y de condiciones de trabajo de los servidores públicos e incrementar la calidad de los servicios generando así valor público para los gobernados y por ende fortalecer la eficiencia institucional. Incluye la adquisición de equipos de tecnologías de la información y comunicaciones (hardware), así como softwares y telecomunicaciones.	Procesos

10

Esta evaluación se llevará a cabo por evaluadores externos con cargo al presupuesto de la dependencia municipal responsable del proceso. Los resultados de la evaluación formarán parte del Sistema de Evaluación del Desempeño; así como del programa de mejoramiento de la gestión, y se articularán sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario.

#### 4. Características de la Evaluación de Procesos

La Evaluación de Procesos, se conforma de 6 apartados, los cuales se describen a continuación, y conforme a los Términos de Referencia del CONEVAL, debe de comprender cuando menos los siguientes aspectos:

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.





Así como un Resumen Ejecutivo, entendido este como un breve análisis de los aspectos más importantes de la Evaluación, resultado de los principales hallazgos y conclusiones.

Los Productos a Desarrollar son los siguientes:

<b>PRODUCTOS A DESARROLLAR</b>	<b>PLAZO</b>
<p><b>Primer Entregable:</b> Corresponde al diseño y planeación de los trabajos:</p> <p>El Documento deberá de tener el siguiente contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice.</li> <li>2. Introducción.</li> <li>3. Diseño Metodológico:               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Planeación y Estrategia de los Trabajos a Desarrollar. (Etapa I)</li> <li>3.2. Acopio e integración de la información (Etapa II)</li> <li>3.3. Trabajo de Campo (Etapa III)</li> </ol> </li> <li>4. Descripción del Ente y sus Objetivos.</li> <li>5. Descripción del Fondo y fuentes de financiamiento del Programa Presupuestario.</li> </ol>	<p>Dentro de los 25 días siguientes a la fecha de suscripción del contrato.</p>
<p><b>Especificaciones Técnicas del Primer Entregable:</b> El documento se entregará en formato Word, a tamaño carta, impreso a color en papel bond, engargolado. El diseño del documento incluirá los logotipos y emblemas oficiales del Ayuntamiento de Centla. La tipografía a emplear será: Letra Arial, a tamaño: 12 para todo el documento, con interlineado a 1.5. espacios. Tablas con título, en letra Arial, tamaño: 10, con interlineado de 1.15; las fuentes y citas al pie en Letra Arial, tamaño: 9 a 1.0 de espacio. Se entregarán 5 ejemplares del documento, y los archivos electrónicos.</p>	
<p><b>Segundo Entregable:</b> Corresponde al Pre-Informe del proceso de evaluación.</p> <p>El Documento deberá de tener el siguiente contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice.</li> <li>2. Introducción.</li> <li>3. Marco normativo.</li> <li>4. Metodología.               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Diseño Metodológico: Planeación y Estrategia de los Trabajos a Desarrollar. (Etapa I)</li> <li>4.2. Acopio e integración de la información (Etapa II)</li> <li>4.3. Trabajo de Campo (Etapa III)</li> </ol> </li> <li>5. Descripción del Ente y sus Objetivos.</li> <li>6. Descripción del Fondo y fuentes de financiamiento del Programa Presupuestario.</li> <li>7. Alineación y vinculación programática.</li> <li>8. Presupuesto autorizado y evolución.</li> <li>9. Cobertura y Localización de los Bienes o Servicios del Programa.</li> <li>10. Identificación de Actores Involucrados en la Operación del Fondo y/o Programas.</li> </ol>	<p>Dentro de los 55 días hábiles posteriores a la firma del contrato.</p>





**UNIDAD DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL  
AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE CENTLA, TABASCO  
2024 - 2027**



PRODUCTOS A DESARROLLAR	PLAZO
11. Análisis de Procesos 11.1. Proceso de Planeación. 11.2. Proceso de Difusión 11.3. Proceso de Solicitud de Bienes o Servicios. 11.4. Proceso de Selección de Beneficiarios o Áreas de Atención. 11.5. Proceso de Adquisición o contratación de Bienes o Servicios. 11.6. Proceso de Entrega y Recepción de Bienes o Servicios. 11.7. Proceso de Seguimiento de Beneficiarios o Población Atendida. 11.8. Proceso de Seguimiento y Control del Programa (evaluación y monitoreo) 11.9. Análisis de la MIR y de sus principales indicadores. 12. Análisis FODA. 13. Recomendaciones y Conclusiones.	
<b>Especificaciones Técnicas del Segundo Entregable:</b> El documento se entregará en formato word, a tamaño carta, impreso a color en papel bond, engargolado. El diseño del documento incluirá los logotipos y emblemas oficiales del Ayuntamiento de Centla. La tipografía a emplear será: Letra Arial, a tamaño: 12 para todo el documento, con interlineado a 1.5. espacios. Tablas con título, en letra Arial, tamaño: 10, con interlineado de 1.15; las fuentes y citas al pie en Letra Arial, tamaño: 9 a 1.0 de espacio. Se entregarán 5 ejemplares del documento, y los archivos electrónicos.	
<b>Informe Final:</b> corresponde al documento completo del proceso. Deberá de tener el siguiente contenido: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen Ejecutivo.</li> <li>2. Índice.</li> <li>3. Introducción.</li> <li>4. Marco normativo.</li> <li>5. Metodología.               <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Diseño Metodológico: Planeación y Estrategia de los Trabajos a Desarrollar. (Etapa I)                   <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Acopio e integración de la información (Etapa II)</li> <li>b. Trabajo de Campo (Etapa III)</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>6. Descripción del Ente y sus Objetivos.</li> <li>7. Descripción del Fondo y fuentes de financiamiento del Programa Presupuestario.</li> <li>8. Alineación y vinculación programática.</li> <li>9. Presupuesto autorizado y evolución.</li> <li>10. Cobertura y Localización de los Bienes o Servicios del Programa.</li> <li>11. Identificación de Actores Involucrados en la Operación del Fondo y/o Programas.</li> <li>12. Análisis de Procesos               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Proceso de Planeación.</li> <li>b. Proceso de Difusión</li> <li>c. Proceso de Solicitud de Bienes o Servicios.</li> <li>d. Proceso de Selección de Beneficiarios o Áreas de Atención.</li> <li>e. Proceso de Adquisición o contratación de Bienes o Servicios.</li> <li>f. Proceso de Entrega y Recepción de Bienes o Servicios.</li> <li>g. Proceso de Seguimiento de Beneficiarios o Población Atendida.</li> <li>h. Proceso de Seguimiento y Control del Programa (evaluación y monitoreo)</li> <li>i. Análisis de la MIR y de sus principales indicadores.</li> </ol> </li> <li>13. Análisis FODA.</li> <li>14. Recomendaciones y Conclusiones.</li> </ol>	Dentro de los 10 días hábiles siguientes a la fecha de autorización de impresión del documento final.





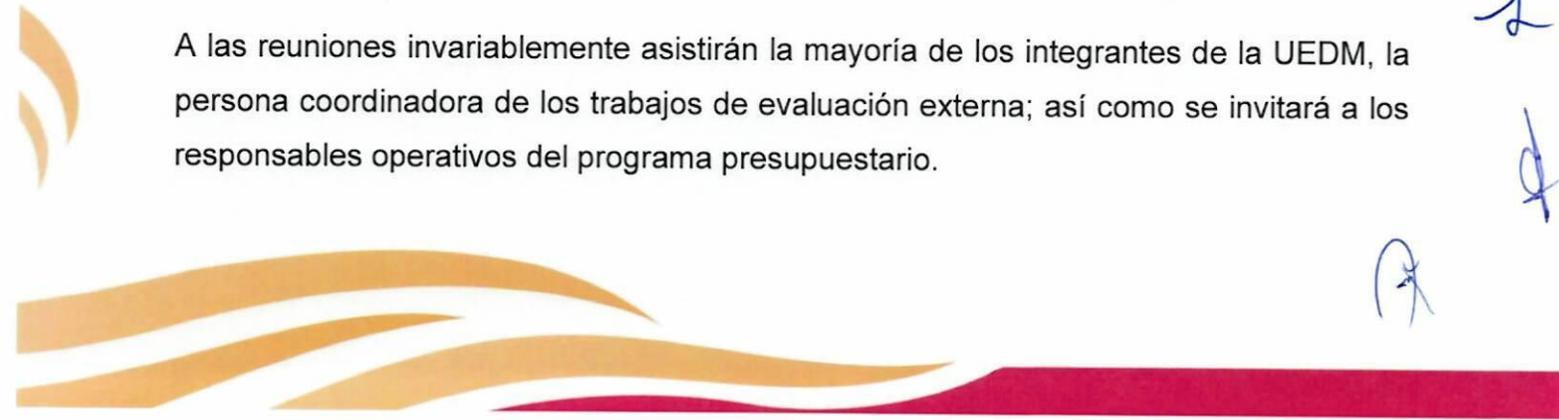
<b>PRODUCTOS A DESARROLLAR</b>		<b>PLAZO</b>
Anexos:		
I.	Ficha técnica de identificación del Programa Presupuestario.	
II.	Ficha de identificación y equivalencia de procesos.	
III.	Flujogramas del Programa Presupuestario.	
IV.	Grado de Consolidación Operativa.	
V.	Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos.	
VI.	Propuesta de modificación a la normatividad	
VII.	Recomendaciones del programa	
VIII.	Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.	
IX.	Trabajo de campo realizado.	
X.	Bitácora de Servicios.	
XI.	Ficha Técnica con los Datos Generales de la Instancia Evaluadora y el Costo de la Evaluación.	
<b>Especificaciones Técnicas del Informe Final:</b>		
<p>El documento deberá elaborarse en formato word, a tamaño carta, impreso a color en papel couché, empastado y con acabado hot-mealt.</p> <p>La especificación del diseño conlleva que se utilicen los logos oficiales del Ayuntamiento de Centla.</p> <p>La tipografía a emplear será: Letra en Arial, tamaño: 12 para todo el documento, con interlineado a 1.5. espacios. Tablas con título, en letra Arial 10 con interlineado de 1.15; fuentes y citas al pie en arial 9 a 1.0 de espacio.</p> <p>Se entregarán 5 ejemplares del programa presupuestario. El Resumen Ejecutivo se entregará inserto en el documento final.</p> <p>Adicionalmente se entregarán los archivos electrónicos del documento, en USB o CD y una presentación ejecutiva con los principales resultados, en formato electrónico.</p> <p>Las bases de datos o recopilación de información que se generen, y la documentación que soporte la opinión del evaluador externo, deberá entregarse en formato electrónico.</p>		

#### **4.1. Reuniones de Trabajo.**

Se debe considerar la realización de mínimo tres reuniones. Una primera reunión para coordinar y presentar la metodología de los trabajos a realizar. Una reunión a la entrega del Segundo Producto o Pre-Informe, a efectos de aclarar aquellas dudas o situaciones que pudieren presentarse, y con la finalidad de comentar los resultados de dicho entregable. Y por último una reunión para la presentación de resultados finales.

A las reuniones invariablemente asistirán la mayoría de los integrantes de la UEDM, la persona coordinadora de los trabajos de evaluación externa; así como se invitará a los responsables operativos del programa presupuestario.

*[Handwritten signatures and initials in blue ink on the right margin]*





Las reuniones tendrán lugar en la fecha y hora que ambas partes acuerden, previa agenda concertada, y se desarrollarán en las instalaciones que para estos efectos determine el Ayuntamiento de Centla. Preferentemente, de estas reuniones se levantarán o registrarán las constancias correspondientes.

**5. Perfil Deseable del Evaluador Externo.**

Los trabajos de evaluación de procesos al Programa Presupuestario K015.- Equipamiento de la Gestión Pública, en su ejercicio fiscal 2024, serán invariablemente ejecutados por prestadores de servicios externos al Ayuntamiento de Centla, a efectos de garantizar que el proceso se ejecute de manera imparcial y con la rigurosidad técnica y solidez metodológica necesarias.

14

En tal virtud, en el proceso de selección del evaluador externo, podrán participar las personas físicas, morales o instituciones académicas que satisfagan en cuanto a su currícula, el perfil que a continuación se describe.

Adicionalmente, resulta indispensable que la persona seleccionada se encuentre inscrita y con registro vigente en el Padrón de Evaluadores Externos de Desempeño del Estado de Tabasco al que se refiere la fracción IX del Artículo 16 Quater de la Ley de Planeación del Estado.

El perfil deseable del Coordinador del proceso de evaluación será el siguiente:

**Tabla 1. Perfil del Evaluador Externo**

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Coordinador (a) de la Evaluación	El área de formación de los evaluadores y sus colaboradores deberá de ser compatible con las ciencias sociales, económicas, administrativas, económicas, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación. Lo que acreditarán mediante la presentación de título y cédula profesional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Acreditar su Constitución Legal en los términos de la legislación aplicable.</li> <li>2) Mínimo 2 años de operar como entidad evaluadora externa. (comprobable)</li> <li>3) Acreditar experiencia en el tipo de evaluación correspondiente a la prestación de su servicio, de programas gubernamentales en México o en el extranjero. (comprobable)</li> </ol>

*[Handwritten signatures and initials in blue ink on the right margin]*





Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
<p>Coordinador (a) de la Evaluación</p>	<p>Experiencia acreditada como evaluadores externos. (Comprobable)</p> <p>Capacidad operativa de los evaluadores externos. (Comprobable)</p> <p>Acreditar estudios de Maestría, Doctorado o situaciones afines.</p>	<p>4) La currícula del personal que realizará la evaluación del Programa que se trate, que deberá incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestación por escrito de que se tiene conocimiento de las características y operación del Programa objeto de la evaluación, o bien de Programas similares.</li> <li>• Acreditación de experiencia en el Tipo de Evaluación correspondiente a la evaluación de su servicio.</li> <li>• La definición de la plantilla de personal que utilizará para la evaluación del Programa deberá guardar congruencia con la magnitud y características particulares del mismo y del tipo de evaluación correspondiente a su servicio.</li> <li>• La experiencia acreditable podrá ser comprobada a través de la intervención de 2 o más trabajos de evaluación ejecutados con características similares.</li> </ul>

**6. Responsabilidades y Compromisos del Evaluador Externo.**

El Evaluador Externo en su calidad de Prestador del Servicio, será el responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la realización de la evaluación; asimismo, es responsable del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución del proceso de evaluación y demás situaciones conexas.

Respecto de los entregables, el Prestador del Servicio, es el responsable de los gastos de impresión y reproducción de los informes y productos a entregar.

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

*[Handwritten signature in blue ink]*





Así también será responsable de atender aquellas correcciones que le sean solicitadas por la titularidad de la UEDM como Coordinadora de los Trabajos. En el entendido de que ello, no conlleva la posibilidad de que se le solicite al evaluador externo, cambiar, alterar o modificar aquellos resultados que se desprendan del análisis de información efectuado. Ya que en todo momento su actitud deberá de ser imparcial. Sin embargo, deberá de dejar las constancias escritas suficientes y necesarias para atender los comentarios remitidos por la UEDM.

16

Una vez ocurrida la entrega de los productos denominados entregables; la UEDM, contará con un plazo de 5 días hábiles para efectuar comentarios, hacer aclaraciones y en su caso solicitar correcciones por datos e información inexacta, debiendo solicitarlas por escrito. El prestador de servicios contará con 5 días hábiles, después de la emisión del oficio de observaciones y recomendaciones para hacer las correcciones a los productos entregables.

En total este proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar, como máximo, hasta 10 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si el área requirente (UEDM), así lo solicita.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia y emitidos por la UEDM. Siendo responsabilidad del Prestador del Servicio recoger estos oficios, y así responder en los plazos establecidos.

2

h

L

h

A





Si al cabo del procedimiento el área requirente considera que el producto no fue entregado a su entera satisfacción, se procederá a aplicar las cláusulas correspondientes al contrato que se refieren al no cumplimiento de las características adecuadas de los productos entregables.

### 6.1. 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 Dirección del Programación del Ayuntamiento de Centla.

17

Las reuniones tendrán lugar en la fecha y hora que ambas partes acuerden, previa agenda concertada, y se desarrollarán en las instalaciones que para estos efectos determine el Ayuntamiento de Centla. Preferentemente, de estas reuniones se levantarán o registrarán las constancias correspondientes. Y las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por correo electrónico con al menos dos días hábiles de anticipación.

### 6.2. Verificación y Aceptación de los Trabajos.

El punto de recepción y entrega de los productos será realizado en la Dirección de Programación del Ayuntamiento de Centla, Tabasco, en formato físico y digital, con un oficio dirigido al Titular de la UEDM.

El Despacho Evaluador Externo deberá entregar cada producto de acuerdo con los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia, dichos productos serán validados por la UEDM.

La UEDM emitirá un Oficio de Conformidad por cada uno de los productos recibidos cuando estos sean validados, mismo que deberá presentar a las oficinas de la Dirección de Administración del municipio evaluado para los fines y efectos que correspondan.

↓  
g  
L  
d  
a





### 6.3. Responsabilidades.

Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia el Despacho Evaluador Externo podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan la evaluación, debiendo cumplir como mínimo con los puntos solicitados, sin costo extra para la UEDM.

La totalidad de la información generada para la realización de este servicio será propiedad del Ayuntamiento de Centla, Tabasco; por lo que el Despacho Evaluador Externo no tiene derecho alguno para su disseminación, publicación o utilización, salvo que mediante escrito autorizado, el Ayuntamiento de Centla, así lo acuerde y lo autorice por tratarse de información que deberá de ser pública.

18

El Despacho Evaluador Externo tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente.

En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación del Despacho Evaluador Externo realizar los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique un costo adicional para la UEDM.

La UEDM podrá supervisar, cuando lo considere pertinente, la estrategia para el desarrollo de entrevistas propuestas en cualquier momento de su desarrollo.

La UEDM será responsable de resguardar los productos entregables establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato, por lo que una vez concluida la prestación del servicio y entregados estos a su entera satisfacción liberará de toda responsabilidad al Prestador del Servicio.

### 7. Criterios Técnicos y Especificaciones del Servicio.

La evaluación se realiza mediante un análisis de gabinete y mediante trabajo de campo, a partir de la información proporcionada por las unidades responsables de la gestión del **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública**, a través de la UEDM y de la identificada por el Despacho Evaluador Externo en fuentes públicas oficiales. De acuerdo con las necesidades de información y



tomando en cuenta la forma de gestionar el fondo o el programa presupuestario, podrán llevar a cabo entrevistas con personas servidoras públicas relacionadas con el fondo u otros actores relevantes

Los Criterios para el desarrollo de los trabajos se describen a continuación.

### 7.1. Contenido y Apartados del Informe Final de la Evaluación.

#### 7.2. Descripción del Programa Presupuestario.

19

Se deberá de presentar una descripción detallada del Programa Presupuestario, por lo que deberá de precisarse la siguiente información:

- Descripción del Ente y sus Objetivos.
- Descripción del Fondo y fuentes de financiamiento del Programa Presupuestario.
- Alineación y vinculación programática.
- Presupuesto autorizado y evolución.
- Cobertura y Localización de los Bienes o Servicios del Programa.
- Identificación de Actores Involucrados en la Operación del Fondo y/o Programas.

Esta información deberá de permitir conocer con claridad:

- a) La problemática que pretende atender (objetivo del programa)
- b) Población potencial, objetivo, atendida.
- c) El contexto y las condiciones en las que opera el programa
- d) La alineación y vinculación del Programa a los planes y programas institucionales.
- e) La normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos;
- f) Así como toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso la de carácter histórico.

Adicionalmente, se entregarán la Ficha de Información Básica del programa, en la que se concentrará la información antes descrita, y conforme al Anexo I.



### 7.3. Diseño Metodológico y Estrategia de los Trabajos.

Para la ejecución de los trabajos se aplicarán por las siguientes técnicas y metodologías de análisis de información:

#### 7.3.1. Trabajo de Campo.

Se ejecutará trabajo de campo, que podrá consistir en la aplicación de entrevistas semi estructuradas, conforme al banco de preguntas disponible en la página de CONEVAL, y previa consideración en la planeación de los trabajos. También será posible desarrollar reuniones focales con los operadores del programa a efectos de documentar y mapear adecuadamente los procesos que se desarrollan al interior del ente.

Lo anterior en virtud de que será necesario, contar con una metodología completa, clara que contribuya a identificar y explicar las interacciones que hacen posible los resultados en la gestión del **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública**. El enfoque cualitativo busca comprender en profundidad las dinámicas, estructuras y contextos que inciden en la provisión de bienes y equipos a las distintas áreas del Ayuntamiento, así como su vínculo con la capacidad posterior de éstas para ofrecer trámites y servicios a la ciudadanía.

Para cumplir este cometido, se analizará la gestión operativa del Programa y su relación con los entornos social, político, institucional y administrativo en los que se ejecuta. De esta forma, la información obtenida permitirá caracterizar el funcionamiento general del **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública**, para poder establecer los principales hallazgos y recomendaciones.

La evaluación describirá el Proceso General que sigue el **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública**, conforme a la normatividad aplicable y a los resultados del trabajo de campo. Ello implica combinar análisis de gabinete con observación directa y entrevistas a actores clave para reconstruir los procesos reales de entrega, instalación y uso de los bienes y equipos.

d  
e  
h  
f  
A





### 7.3.1. Análisis Cualitativo.

Se empleará 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 Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública**, tanto en la Unidad Responsable operadora del programa, como en aquellas en las que por razones de su estructura orgánica tengan relación o incidencia directa en la operatividad del programa.

21

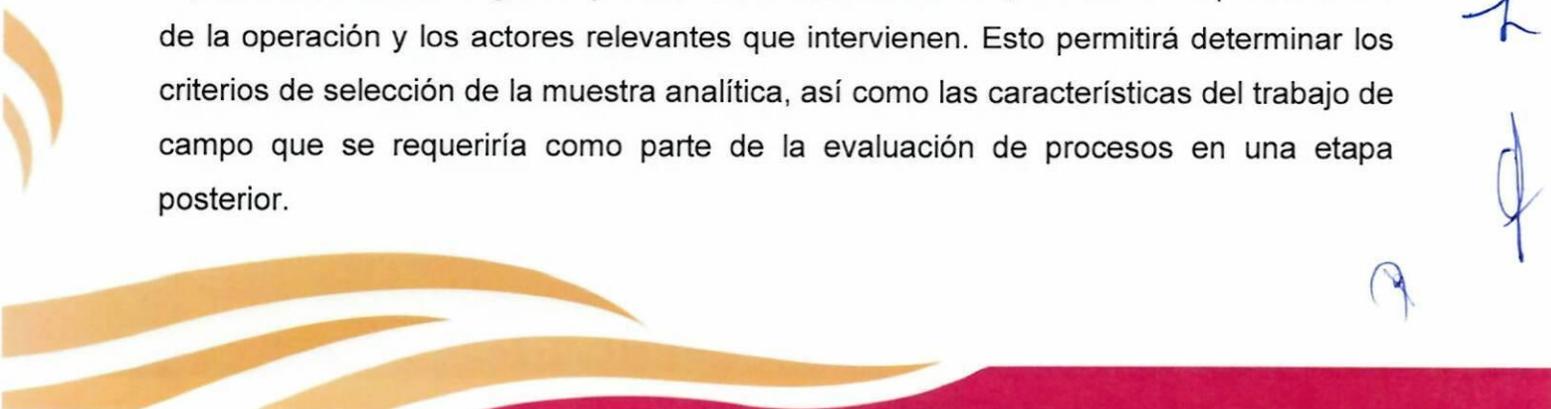
La realización de entrevistas a profundidad, semiestructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública**, y la identificación de 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 Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública** en cada uno de los niveles de ejecución.

### 7.3.2. Análisis de Gabinete.

El análisis de gabinete comprende la revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Este análisis incluye el 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.

d  
e  
h  
f  
a





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:

22

- 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.
- Marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.

### 7.3.3. Análisis Estadístico.

Se efectuará a las fuentes oficiales de información, registros e informes institucionales. Y de ser necesario a información y estudios de corte nacional e internacional que sirvan como fuente de referencia para el análisis y la emisión de recomendaciones.

### 7.4. Documentación Soporte y Registros.

El Prestador del Servicio debe entregar una planeación de los trabajos a realizar, en la que deberá de definir el cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación.

N

g

R

d

A



Además, deberá 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.

Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo denominado: "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>.

23

El Prestador del Servicio deberá entregar a la conclusión del proceso: los documentos de trabajo, las constancias de la aplicación de entrevistas o celebración de reuniones, los instrumentos de recopilación de información y las distintas fuentes utilizadas. Así como las bases de datos que en su caso genere o bien aquellas que sean consultadas y que sirvan para la integración de los hallazgos y recomendaciones finales.

Las bases de datos deberán entregarse en formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del último entregable.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo "Trabajo de Campo Realizado", y deberá además de provisionar la bitácora de trabajo, como registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones desarrolladas. 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.

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



### 7.5. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.

La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, previsto en el modelo de Términos de Referencia del CONEVAL. Y en esencia revisará y analizará los procesos siguientes:

- a) Proceso de Planeación.
- b) Proceso de Difusión
- c) Proceso de Solicitud de Bienes o Servicios.
- d) Proceso de Selección de Beneficiarios o Áreas de Atención.
- e) Proceso de Adquisición o contratación de Bienes o Servicios.
- f) Proceso de Entrega y Recepción de Bienes o Servicios.
- g) Proceso de Seguimiento de Beneficiarios o Población Atendida.
- h) Proceso de Seguimiento y Control del Programa (evaluación y monitoreo)

24

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

- Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
- Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
- 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?
- 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?
- Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?

A



- 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>
- Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
- Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
- La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

25

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como:

- 1) Si existen documentos que normen los procesos;
- 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados;
- 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas 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

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



hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos<sup>3</sup>.

Si el “Modelo general de procesos” propuesto por el CONEVAL, no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener el Programa, por lo que el Prestador del Servicio, de manera adicional, deberá indicarlos y describirlos.

De ser el caso, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa. Anexo “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 “Flujogramas del Programa”.

## 8. Hallazgos y Resultados.

En este componente, el Prestador del Servicio debe realizar una valoración global de la operación del **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública**; de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben sustentarse con base en información derivada de los análisis efectuados. Los hallazgos y resultados no necesariamente deben estar vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública**. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar 1) los principales problemas detectados en la normatividad, 2) cuellos de botella, 3) las áreas de oportunidad, así como 4) las buenas prácticas detectadas en la operación del **Programa Presupuestario K015.-**

<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”.

Handwritten marks on the right margin: a vertical line, a checkmark, a large 'L', and a signature.

Handwritten mark at the bottom right: a signature.



**Equipamiento para la Gestión Pública;** con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

También, se deben indicar las amenazas y fortalezas externas del **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública;** que se hayan identificado durante el proceso de evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de los responsables del Programa Presupuestario.

### 8.1. Principales Problemáticas Asociadas a la Normatividad.

27

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 Prestador del Servicio 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 "Propuesta de modificación a la normatividad".

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

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del **Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública;** deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Programa, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él.

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

h  
g  
l  
d  
A





Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos. Al respecto, el Prestador del Servicio 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).

28

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 Prestador del Servicio 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.

### **8.3. Amenazas y Fortalezas.**

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

Adicionalmente, el Prestador del Servicio deberá elaborar el Anexo "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).

### **8.4. Recomendaciones y Conclusiones.**

En este apartado el Prestador del Servicio 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 Prestador del Servicio, 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.

29

Las recomendaciones deben derivarse de los principales resultados de la evaluación y poseer cuando menos las siguientes características:

- a) Incluir un mecanismo de implementación,
- b) Análisis breve de la viabilidad de la implementación,
- c) Principal(es) responsable(s) de la implementación.
- d) 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.
- e) Comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- f) Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.
- g) Presentarse en el Anexo "*Recomendaciones del Programa*".

Adicionalmente, el Prestador del Servicio deberá presentar, una propuesta para fortalecer el 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 deben proponer las mejoras al diseño de los mismos o bien a su seguimiento. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el Anexo "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión".

d

y

L

A

d



## 9. Consideraciones Finales.

Es importante mencionar, que la Unidad de Evaluación del Desempeño será la encargada de resolver, analizar, orientar o aclarar todas aquellas dudas que se presenten durante la realización del proceso de evaluación.

La vinculación y alineación programática del gasto, deberá de ser revisada empleando los planes y programas: PMD 2021-2024; PLED 2019-2024 y PND 20219-2024; así como los programas sectoriales que deriven de los mismos.

30

Este proceso de Evaluación tiene como propósito generar información confiable y consistente que oriente las decisiones de las Unidades Administrativas responsables de la operación del Programas Presupuestario.

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large '2' at the top, followed by several stylized signatures and initials.





**10. Formatos de Anexos.**

**Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del Programa.**

<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos</b>
<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)	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional)	
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional)	
<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</b>	Unidades Administrativas en las que opera el programa	
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	

*[Handwritten signatures and marks on the right margin]*

*[Handwritten mark at the bottom right]*





**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:

Listar los procesos identificados.

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.

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)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Estatal
		Ej. Difusión Local
		Otros
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Ej. Recepción de solicitudes
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el registro de beneficiarios actualizado y validado.		Ej. Selección de beneficiarios.

2

2

2

2

2





**UNIDAD DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL  
AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE CENTLA, TABASCO  
2024 - 2027**



<b>Modelo general de procesos</b>	<b>Número de secuencia</b>	<b>Procesos del programa identificados por el evaluador</b>
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de bienes
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		Ej. Monitoreo de beneficiarios
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		

<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>

*[Handwritten signatures and marks in blue ink]*





**Anexo III. Flujogramas del Programa.**

**(FORMATO LIBRE)**

En este apartado el Prestador del Servicio podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la *Guía para la Optimalización, 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>

**Anexo IV. Grado de Consolidación Operativa del Programa.**

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





**Anexo V. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información Procesos.**

<b>Proceso</b>	
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

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large 'N' at the top, followed by several smaller initials and a signature at the bottom.





**Anexo VII. Recomendaciones del Programa.**

En este anexo el Prestador del Servicio debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso y en consecuencia requisitar el formato.

**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 del objetivo del programa.

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*





**Anexo VIII. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión.**

(FORMATO LIBRE)

**Anexo IX. 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.

**Anexo X. Bitácora De Trabajo.**

Fecha	Dirección Visitada	Actividad Realizada	Instrumento empleado	Observaciones

**Anexo XI. 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:

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*





ÚNICO.- Estos Términos de Referencia constituyen la base para dar cumplimiento a la Evaluación de Procesos al Programa Presupuestario K015.- Equipamiento para la Gestión Pública, en cuanto a los recursos ejecutados en el Ejercicio Fiscal 2024. Y forman parte del Programa Anual de Evaluación Municipal 2025, siendo aprobados por la Unidad de Evaluación del Desempeño Municipal en su Sesión Extraordinaria N° 08 de fecha 29 de abril de 2025, por lo que una vez revisado su contenido y alcance legal lo firman al margen y al calce los que en ella intervinieron.

COORDINADORA DE LA UNIDAD DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

L.C.P. **Diamantina Melchor Cárdenas**  
Directora de Programación

SECRETARIO EJECUTIVO DE LA  
UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

L.C.P. **Moisés León Osorio**  
Director de Administración

VOCALES

Lic. **Nicomedes Pérez Rodríguez**  
Director de Finanzas y Primer Vocal  
de la UEDM

Ing. **José Armando Miranda López**  
Contralor Municipal y Segundo Vocal  
de la UEDM

Lic. **Eunice Marín May**  
Directora de Asuntos Jurídicos y  
Tercera Vocal de la UEDM

