TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS MUNICIPALES

ÍNDICE

GLOSARIO 3
OBJETIVO GENERAL DEL PAE DE CHIMALHUACÁN. 4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAE DE CHIMALHUACÁN 4
PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN 6
PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS 6
RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS. 7
PUNTO DE REUNIÓN 8
CONDICIONES GENERALES 9
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA 9
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO 10
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA 15
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS 18
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES 19
FORMATOS DE ANEXOS 21

GLOSARIO

ASM (Aspectos Susceptibles de Mejora): Se refiere a los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa y/o informes, que pueden ser atendidos para mejorar el programa presupuestario evaluado.

Código: Hace referencia al Código Financiero del Estado de México y Municipios.

Comisión Temática: Se refiere a la Comisión Temática en Materia de Planeación, Programación, Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Transparencia y Evaluación Municipal, coordinada por el Instituto Hacendario del Estado de México.

Contraloría: Hace referencia a la Contraloría Interna del Organismo.

CONEVAL: Al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, organismo encargado de evaluar las políticas públicas en México.

Convenio: Se refiere al "Convenio para la Mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales", suscrito entre la UIPPE (Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación),la Tesorería, la Contraloría Interna, las Dependencias Auxiliares y las Dependencias a evaluar, en el que se establecen las obligaciones y responsabilidades para mejorar el desempeño y los resultados gubernamentales.

IHAEM: Se refiere al Instituto Hacendario del Estado de México.

MML (Metodología del Marco Lógico): Se refiere a la herramienta utilizada para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados, que estructura y presenta de forma lógica y sistemática los objetivos, actividades, componentes e indicadores asociados a un programa.

MIR (Matriz de Indicadores para Resultados): Se refiere a la herramienta de planeación estratégica que establece los objetivos de un programa y su alineación con la planeación estatal y sectorial, incluyendo los indicadores que miden los resultados.

ODAPAS: Al Organismo Descentralizado de Agua Potable, Drenaje, Alcantarillado y Saneamiento de Chimalhuacán.

PAE: Se refiere al Programa Anual de Evaluación.

Sujetos Evaluados: A las unidades administrativas que ejecutan los programas presupuestarios.

Términos de Referencia (TdR): Al Documento que establece los elementos estandarizados mínimos y específicos para la evaluación de un programa, incluyendo especificaciones técnicas, objetivos y normatividad aplicable.

UIPPE: A la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación Municipal.

OBJETIVO GENERAL DEL PAE DE CHIMALHUACÁN.

Fortalecer la gestión integral de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento en el municipio de Chimalhuacán, a través de la evaluación sistemática de sus programas y proyectos presupuestarios, garantizando la eficiencia, calidad y sostenibilidad en la operación de la infraestructura hidráulica, optimizando los procesos de distribución, tratamiento y mantenimiento, y promoviendo la transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos, para contribuir al bienestar social y al desarrollo sostenible de la comunidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PAE DE CHIMALHUACÁN.

- Identificar y seleccionar los programas y proyectos del ODAPAS que serán sujetos de evaluación.
- Definir el tipo de evaluación que se aplicarán a cada proyecto y programa presupuestario del Organismo, asegurando un análisis integral.
- Vincular los resultados de las evaluaciones con el Presupuesto Basado en Resultados Municipal (PbRM) y el Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), a fin de optimizar la asignación de recursos.
- Difundir de manera transparente y accesible los resultados de las evaluaciones a través de informes técnicos y plataformas digitales, fomentando la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la gestión de los recursos hídricos del municipio.
- Establecer mecanismos robustos de seguimiento y monitoreo para las acciones derivadas de las evaluaciones, asegurando la implementación efectiva de las mejoras propuestas y el logro de los objetivos planteados en el PAE, con un enfoque en la sostenibilidad y resiliencia de la infraestructura hidráulica.
- Promover la innovación y la actualización tecnológica en los procesos de captación, distribución y saneamiento del agua, evaluando el desempeño de nuevas metodologías y tecnologías para incrementar la eficiencia operativa del ODAPAS.

ALCANCES

El presente ejercicio de evaluación tiene como alcance el análisis detallado de los procesos operativos y administrativos asociados a los Programas Presupuestarios del Organismo Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (ODAPAS) de Chimalhuacán, con énfasis en los mecanismos de planeación, ejecución, control y seguimiento que inciden en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Se examinarán también los esquemas de coordinación interna e interinstitucional, con el fin de valorar su eficacia en la gestión integral de los servicios hidráulicos.

Asimismo, se pretende identificar de manera sistemática las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en dichos procesos, considerando tanto su dimensión técnica como su impacto en la atención a la ciudadanía. Lo anterior permitirá formular recomendaciones específicas orientadas a la mejora continua de la operación institucional, la eficiencia en el uso de los recursos públicos y el fortalecimiento de la gestión orientada a resultados.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA EVALUACIÓN.

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

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

El primer y segundo apartado corresponden al **Entregable número uno.**

El tercer y cuarto apartado forman parte del **Entregable número dos.**

Para el **tercer entregable,** se deberá elaborar un **Informe Final** que incluya los seis apartados enlistados anteriormente, así como los siguientes elementos complementarios:

- **Resumen ejecutivo.**
- **Índice.**
- **Introducción.**
- **Presentación en formato PowerPoint** con los principales resultados de la evaluación.

El **resumen ejecutivo** deberá contener un análisis breve de los aspectos más relevantes de la evaluación, sintetizando los principales hallazgos y conclusiones.

La descripción detallada de los contenidos que debe incluir cada uno de los apartados mencionados se presenta en el **Anexo A: Criterios Técnicos de la Evaluación.**

PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Coordinador de la evaluación/ Titular de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.	Licenciatura en derecho	- Trece años de experiencia en el ámbito municipal como servidor público. - Tres años como Titular de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) del Gobierno Central Municipal de Chimalhuacán durante el periodo 2022 a 2024. - Diseño, implementación y seguimiento del Programa Anual de Evaluación (PAE) conforme a los lineamientos del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). - Coordinación de procesos de planeación estratégica institucional vinculados con la programación presupuestaria basada en resultados. - Generación de reportes de desempeño e indicadores de gestión con enfoque en mejora continua y rendición de cuentas. - Elaboración de informes de avance programático-presupuestal y cumplimiento de metas institucionales. - Implementación de metodologías de evaluación de procesos en diversas dependencias municipales. - Coordinación técnica de la integración de información para el informe de gobierno municipal, con base en evidencia y criterios de resultados.

PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

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

CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA

N°	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA
1	1. Descripción de los Programas a evaluar. 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.	*31 de mayo del 2025*
2	1. Descripción y análisis de los procesos de los programas evaluados. 2. Hallazgos y Resultados.	*12 de diciembre del 2025*
3	Informe final de la evaluación de procesos de los programas evaluados, que contenga los siguientes apartados: 1. Resumen Ejecutivo 2. Índice 3. Introducción 4. Descripción de los programas evaluados 5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 6. Descripción y análisis de los procesos del Programa de los programas evaluados 7. Hallazgos y resultados 8. Recomendaciones y conclusiones. 9. Anexos I. Ficha técnica de identificación de los programas evaluados. II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa. III. Flujogramas de los programas evaluados. IV. Grado de Consolidación Operativa del programa. V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos del programa. VI. Propuesta de modificación a la normatividad del programa. VII. Análisis FODA de los procesos de los programas evaluados. VIII. Recomendaciones del programa. IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa. X. Trabajo de campo realizado. XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos de los programas evaluados. XII. Ficha técnica con los datos generales de la dependencia evaluadora.	*12 de diciembre del 2025*

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

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS.

La Dirección de Administración y Finanzas será la instancia responsable de absorber los costos y gastos derivados de la ejecución de la evaluación, así como de todas las operaciones conexas que se requieran para su desarrollo.

El proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de entrega. Dicho plazo podrá ser menor si así lo permiten los tiempos en los que se emitan los oficios de observaciones, conformidad o entrega de productos corregidos, de acuerdo con el procedimiento descrito en los presentes Términos de Referencia. Únicamente podrá ampliarse el plazo cuando así lo solicite formalmente el área evaluadora.

La emisión de los oficios de observaciones, recomendaciones y reportes de conformidad se realizará conforme a los tiempos establecidos en estos Términos de Referencia. Por su parte, los sujetos evaluados serán responsables de responder dentro de los plazos estipulados, así como de entregar los productos corregidos en tiempo y forma, incluyendo sus respectivas copias.

Los días hábiles destinados a la atención de observaciones comenzarán a contarse a partir de la fecha de emisión o envío de la comunicación oficial emitida por el área evaluadora. Las respuestas a los comentarios deberán presentarse por escrito.

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 del área evaluadora, ubicadas en el interior de las oficinas administrativas del Organismo en Av. Bordo De Xochiaca S/N esquina Av. Del Peñón, Barrio Tlatelco, Municipio de Chimalhuacán, Estado de México.

Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por oficio con al menos dos días naturales de anticipación.

MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN Y VERIFICACIÓN

Los sujetos evaluados deberár entregar cada producto conforme a los plazos y condiciones estipulados en los presentes Términos de Referencia. Cada uno de los entregables será revisado y validado por el personal del área evaluadora, y su recepción será formalizada mediante el sello correspondiente que emite dicha área.

Asimismo, el área evaluadora tendrá a su cargo la supervisión directa del trabajo de campo desarrollado en el marco de la evaluación de procesos, a fin de asegurar el cumplimiento de los criterios técnicos establecidos y la calidad de los insumos generados.

CONDICIONES GENERALES

1- Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia, el evaluador podrá, con base en su experiencia profesional, incorporar elementos adicionales que contribuyan al fortalecimiento de la evaluación. No obstante, deberá dar cumplimiento, como mínimo, a los requerimientos establecidos en este documento.

2- Toda la información generada, recabada o sistematizada en el marco de esta evaluación será propiedad exclusiva del Organismo Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Chimalhuacán (ODAPAS), por lo que ningún tercero ajeno podrá divulgarla, publicarla o utilizarla, total o parcialmente, sin autorización expresa por escrito.

3- En caso de detectarse errores, omisiones, inconsistencias o discrepancias en los productos generados, será responsabilidad de las partes involucradas llevar a cabo los trabajos de corrección, modificación, sustitución o complementación correspondientes, sin que ello implique costos adicionales para la Dirección de Administración y Finanzas. Estas acciones deberán ejecutarse dentro del periodo de vigencia del convenio suscrito para la evaluación.

4- El área evaluadora será responsable de revisar y validar cada uno de los productos entregables conforme a los criterios técnicos establecidos, emitiendo las observaciones pertinentes y verificando el cumplimiento de los plazos y condiciones estipuladas.

ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) presentará un análisis completo y estructurado del o los Programas sujetos a evaluación, contemplando los siguientes elementos clave:

Problemática y Objetivos Claros

Se deberá ofrecer una caracterización precisa de la problemática que el Programa busca atender, así como una delimitación clara de los objetivos estratégicos y operativos establecidos. Esta sección incluirá la identificación de la población objetivo y la población efectivamente atendida a la fecha. Lo anterior permitirá dimensionar el alcance del Programa y justificar su pertinencia en relación con las necesidades identificadas.

Contexto y Condiciones de Operación

Se realizará un análisis detallado del entorno en el que el Programa se implementa, considerando factores sociales, económicos, ambientales, normativos y políticos que incidan en su ejecución. Asimismo, se identificarán las condiciones institucionales, técnicas y operativas que puedan representar fortalezas, limitaciones u oportunidades. Este contexto permitirá comprender los factores externos e internos que condicionan su funcionamiento.

Procesos Normativos y Generación de Bienes y/o Servicios

Se identificará la normatividad aplicable que rige al Programa, con énfasis en los procesos sustantivos que orientan la producción y entrega de bienes y/o servicios. El análisis debe evidenciar la correspondencia entre la operación del Programa y el marco normativo, así como su alineación con los objetivos institucionales, resaltando la generación de valor público a través de dichos procesos.

Información Histórica y de Operación

Se documentará la trayectoria histórica del Programa desde su creación hasta el momento de la evaluación. Esta sección incluirá datos relevantes sobre sus etapas de operación, ajustes realizados, resultados obtenidos en ejercicios anteriores, así como tendencias y cambios relevantes. Este análisis permitirá entender su evolución, consolidación o rezagos, y aportará elementos comparativos para el análisis de su desempeño actual.

Propósito de la Descripción

El objetivo de esta sección es ofrecer una comprensión integral del Programa a evaluar, proporcionando los elementos necesarios para valorar su diseño, implementación y resultados. La información recabada servirá como insumo técnico para sustentar las recomendaciones derivadas de la evaluación, orientar la toma de decisiones institucionales y diseñar estrategias de mejora con base en evidencia.

2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

La Evaluación de Procesos constituye un análisis de carácter cualitativo, cuyo propósito es identificar, comprender y explicar las interacciones operativas, normativas e institucionales que inciden en la gestión y desempeño de los programas presupuestarios evaluados. Este enfoque busca ir más allá de los resultados cuantificables, para indagar en las dinámicas internas, estructuras organizacionales y contextos que condicionan el funcionamiento de los procesos.

El enfoque metodológico se centrará en el análisis cualitativo mediante la aplicación de estrategias como el estudio de caso o estudios comparativos de múltiples casos. Estos permitirán describir de manera detallada la operación del programa en situaciones concretas, proporcionando una base empírica robusta para identificar patrones, contradicciones, áreas de mejora y buenas prácticas. La intención es generar un entendimiento profundo y contextualizado de los procesos que estructuran la implementación de los programas, así como de su interacción con factores sociales, culturales, políticos e institucionales.

La información derivada de estos estudios servirá para caracterizar el funcionamiento general del programa, destacar particularidades observadas en cada caso y aportar insumos concretos para la sección de hallazgos y recomendaciones. Solo se integrarán los elementos analíticamente relevantes, evitando descripciones anecdóticas o redundantes.

La Evaluación de Procesos combinará técnicas de análisis documental con actividades de trabajo de campo. El análisis de escritorio se basará en la revisión de normativas, lineamientos técnicos, informes operativos, instrumentos de planeación y otros documentos oficiales. El trabajo de campo podrá incluir

entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación directa y revisión de expedientes, conforme a la disponibilidad y pertinencia del caso.

De considerarse necesario, el área evaluadora podrá solicitar el uso complementario de herramientas cuantitativas que permitan fortalecer los hallazgos cualitativos, aportar mayor representatividad o explorar tendencias generales a partir de una muestra más amplia.

En resumen, la Evaluación de Procesos adopta una perspectiva metodológica integral, rigurosa y flexible, orientada a la comprensión de los procesos reales de operación del programa, sus vínculos con el entorno institucional y los factores que inciden en su desempeño. Este abordaje cualitativo aporta una mirada crítica y reflexiva, que nutre la toma de decisiones mediante recomendaciones sólidas y pertinentes, encaminadas al fortalecimiento y mejora continua del Programa evaluado.

ANÁLISIS DE GABINETE

El desarrollo de la Evaluación de Procesos requerirá una revisión integral del contexto en el que se ejecuta el Programa, así como un análisis detallado del marco normativo que lo regula. Esta etapa se llevará a cabo mediante trabajo de gabinete, el cual comprenderá el acopio, organización, sistematización y valoración de información proveniente de diversas fuentes, tales como registros administrativos, evaluaciones previas, documentos normativos y oficiales, sistemas de información institucional y otros insumos técnicos relacionados con el Programa.

Este análisis documental proporcionará la base necesaria para mapear el proceso general de implementación del Programa, desglosar cada uno de sus componentes operativos, identificar puntos críticos en la cadena de ejecución y reconocer a los actores clave involucrados en su operación. Dicha información será fundamental para definir los criterios de selección de la muestra analítica y establecer las características del trabajo de campo requerido en las siguientes etapas de la evaluación.

La selección de fuentes de información deberá contemplar tanto los instrumentos normativos que rigen el Programa como las fuentes externas pertinentes que aporten valor al análisis evaluativo. El enfoque debe ser exhaustivo, pero estratégico, priorizando aquellos documentos que permitan una comprensión integral del diseño, implementación y desempeño del Programa.

Como mínimo, el equipo evaluador deberá considerar los siguientes documentos e insumos:

- Normatividad aplicable: leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos y demás disposiciones vinculadas al Programa.
- Diagnósticos y estudios sobre la problemática que el Programa busca atender.
- Diagnósticos contextuales sobre las condiciones sociales, económicas, institucionales o ambientales del entorno en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) correspondiente al ejercicio fiscal evaluado.
- Sistemas de información institucional vinculados al seguimiento, monitoreo y operación del Programa.

- Evaluaciones internas o externas previas realizadas al Programa.
- Documentos institucionales de trabajo: informes de avance, reportes de seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y otras herramientas operativas.
- Documentos relacionados con el diseño del Programa.
- Estrategias operativas, institucionales o sectoriales que incidan directa o indirectamente en el Programa.

Este análisis de gabinete permitirá establecer una línea base robusta que oriente la formulación de hipótesis evaluativas, la construcción de instrumentos y la posterior ejecución del trabajo de campo, asegurando así la coherencia y solidez metodológica del proceso evaluativo.

ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

La evaluación de procesos a cargo de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) combinará enfoques **cualitativos** y **cuantitativos** con el fin de proporcionar una visión comprensiva e integral del funcionamiento de los programas presupuestarios. Esta estrategia mixta permitirá explorar a fondo tanto las dinámicas internas de los procesos como los factores que inciden en su efectividad.

Enfoque Cualitativo

Para comprender las lógicas de implementación, los cuellos de botella operativos, así como las percepciones y experiencias de los actores involucrados, se aplicarán técnicas de corte cualitativo tales como:

- **Entrevistas en profundidad y semiestructuradas**, dirigidas a personal directivo, técnico-operativo y otros actores clave involucrados en la gestión del Programa.
- **Grupos focales,** que permitirán identificar elementos comunes o diferenciadores en la percepción y ejecución de los procesos, tanto desde el punto de vista institucional como del de la población beneficiaria.
- **Observación directa en campo**, orientada a documentar, en tiempo real, la implementación de los procedimientos acministrativos y operativos, así como la interacción entre los diferentes niveles de ejecución.

El diseño de estos instrumentos tomará como referencia guías temáticas y preguntas orientadoras basadas en metodologías del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CCNEVAL), lo que asegurará pertinencia técnica y profundidad analítica.

Enfoque Cuantitativo

De manera complementaria, se aplicarán **encuestas estructuradas** preferentemente dirigidas a personal operativo y población beneficiaria, con el propósito de:

- Obtener datos cuantificables sobre la operación del Programa.
- Identificar patrones de desempeño.
- Caracterizar variables clave que puedan estar relacionadas con la eficiencia y eficacia de los procesos.

Estos datos permitirán establecer correlaciones, realizar comparativos y validar ciertos hallazgos cualitativos a partir de una base empírica más amplia.

Enfoque Integrado

La articulación entre ambos enfoques busca maximizar la calidad analítica de la evaluación. Mientras que el componente cualitativo aporta profundidad, contexto y sentido a los hallazgos, el componente cuantitativo permite generalizar tendencias, establecer patrones y fortalecer la robustez metodológica del ejercicio evaluativo.

Esta integración metodológica garantizará una evaluación técnicamente sólida, con evidencia suficiente para generar hallazgos pertinentes, recomendaciones estratégicas y propuestas de mejora orientadas a la toma de decisiones.

La Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE), en su carácter de evaluador, implementará una estrategia rigurosa para el desarrollo del trabajo de campo en la evaluación de procesos. Para ello, se definirá una muestra analítica que considere las distintas modalidades, componentes y tipos de servicios ofrecidos por el Programa. Esta selección se basará en una matriz que establezca los criterios e interacciones necesarios para sustentar la elección de unidades de análisis, como áreas operativas, entidades o responsables del programa. La selección de variables se justificará por su relevancia en la evaluación.

La muestra se definirá tomando en cuenta enfoques analíticos, estudios previos, registros administrativos y aportaciones de actores clave, a fin de asegurar una representatividad adecuada. Se considerarán criterios como el desempeño operativo, esquemas normativos, ejercicio presupuestal y formas de interacción institucional, entre otros que permitan captar la diversidad de contextos en la operación del programa.

El levantamiento de información en campo se llevará a cabo mediante encuestas dirigidas, preferentemente, al personal operativo y a las personas beneficiarias, cuando así lo determine el enfoque metodológico. También se aplicarán entrevistas estructuradas o semiestructuradas, grupos focales u otras técnicas cualitativas, siempre asegurando el consentimiento informado de los participantes.

La UIPPE será responsable de analizar y entregar las bases de datos generadas, integrando los hallazgos tanto cualitativos como cuantitativos en formatos editables. Asimismo, deberá presentar un cronograma detallado de actividades y una agenda de trabajo de campo que incluya los aspectos logísticos y metodológicos.

En el Anexo X, "Trabajo de Campo Realizado", se documentará el desarrollo de esta fase, incluyendo posibles ajustes al diseño metodológico original, así como sus justificaciones e implicaciones en los resultados. Este anexo también incluirá una bitácora con el registro de actividades, incidencias y observaciones relevantes del proceso.

Finalmente, la estrategia de trabajo de campo deberá integrar como entregables la muestra definida, los instrumentos aplicados, el cronograma y agenda ejecutados, las bases de datos procesadas y los formatos de consentimiento, garantizando con ello la trazabilidad y transparencia de la evaluación.

2.1 TRABAJO DE CAMPO

La Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE), en su carácter de evaluador, implementará una estrategia rigurosa para el desarrollo del trabajo de campo en la evaluación de procesos. Para ello, se definirá una muestra analítica que considere las distintas modalidades, componentes y tipos de servicios ofrecidos por el Programa. Esta selección se basará en una matriz que establezca los criterios e interacciones necesarios para sustentar la elección de unidades de análisis, como áreas operativas, entidades o responsables del programa. La selección de variables se justificará por su relevancia en la evaluación.

La muestra se definirá tomando en cuenta enfoques analíticos, estudios previos, registros administrativos y aportaciones de actores clave, a fin de asegurar una representatividad adecuada. Se considerarán criterios como el desempeño operativo, esquemas normativos, ejercicio presupuestal y formas de interacción institucional, entre otros que permitan captar la diversidad de contextos en la operación del programa.

El levantamiento de información en campo se llevará a cabo mediante encuestas dirigidas, preferentemente, al personal operativo y a las personas beneficiarias, cuando así lo determine el enfoque metodológico. También se aplicarán entrevistas estructuradas o semiestructuradas, grupos focales u otras técnicas cualitativas, siempre asegurando el consentimiento informado de los participantes.

La UIPPE será responsable de analizar y entregar las bases de datos generadas, integrando los hallazgos tanto cualitativos como cuantitativos en formatos editables. Asimismo, deberá presentar un cronograma detallado de actividades y una agenda de trabajo de campo que incluya los aspectos logísticos y metodológicos.

En el Anexo X, "Trabajo de Campo Realizado", se documentará el desarrollo de esta fase, incluyendo posibles ajustes al diseño metodológico original, así como sus justificaciones e implicaciones en los resultados. Este anexo también incluirá una bitácora con el registro de actividades, incidencias y observaciones relevantes del proceso.

Finalmente, la estrategia de trabajo de campo deberá integrar como entregables la muestra definida, los instrumentos aplicados, el cronograma y agenda ejecutados, las bases de datos procesadas y los formatos de consentimiento, garantizando con ello la trazabilidad y transparencia de la evaluación.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

La Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) será responsable de realizar una descripción detallada de cada uno de los procesos que integran el Programa, de acuerdo con el alcance previamente definido para la evaluación. Esta tarea combinará la información recabada durante el trabajo de campo con los resultados del análisis de gabinete, considerando tanto la normativa vigente como las prácticas observadas en la operación real del Programa.

El análisis deberá valorar la pertinencia de los procesos de gestión en su contexto institucional, prestando especial atención a su grado de articulación, coordinación e impacto en el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa. Esta revisión incluirá la descripción, el análisis y el nivel de consolidación operativa de cada proceso, lo cual constituirá una parte sustantiva del entregable correspondiente.

Cuando se identifiquen diferencias relevantes en la implementación de un mismo proceso entre las unidades de análisis —por ejemplo, entre distintas entidades o dependencias—, dichas variaciones deberán señalarse con claridad. Para ello, podrá utilizarse un cuadro comparativo que facilite la identificación y comprensión de las principales divergencias. Asimismo, si el Programa contempla diferentes tipos de apoyo, será necesario describir de manera diferenciada los procesos asociados a cada uno de ellos.

La descripción y análisis se realizará con base en el "Modelo general de procesos", el cual servirá como guía metodológica para asegurar un abordaje estructurado y coherente. No obstante, este modelo podrá ajustarse durante la ejecución de la evaluación para adecuarse a las particularidades del programa presupuestario y a las condiciones operativas del contexto municipal, con el objetivo de optimizar su aplicación y mejorar su utilidad para el análisis.

En la descripción y análisis de los procesos del Programa, deberán abordarse los siguientes aspectos clave:

1. **Descripción detallada** de las actividades, componentes y actores involucrados en el desarrollo del proceso.

2. **Delimitación del proceso**, identificando claramente sus límites y su articulación con otros procesos.

3. **Insumos y recursos disponibles**, evaluando su suficiencia y adecuación para el funcionamiento del proceso. Esto incluye:

    - **Tiempo:** ¿El tiempo destinado a cada actividad es adecuado y se ajusta a lo planificado?

- **Personal:** ¿Se cuenta con el personal suficiente, con el perfil y la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones?
- **Recursos financieros:** ¿Los recursos asignados permiten una operación eficiente del proceso?
- **Infraestructura:** ¿Existe la capacidad instalada adecuada para llevar a cabo las actividades del proceso?

4. **Productos del proceso:** Evaluar si los productos generados sirven como insumos para el proceso subsecuente.
5. **Sistemas de información:** Analizar si los sistemas utilizados en las distintas etapas del Programa son funcionales y contribuyen al monitoreo tanto a nivel central como operativo.
6. **Coordinación interinstitucional:** Valorar la efectividad de la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas en la implementación del proceso.
7. **Pertinencia del proceso**, considerando el contexto y las condiciones bajo las cuales se desarrolla.
8. **Importancia estratégica del proceso**, identificando características que justifiquen su relevancia dentro del Programa.
9. **Mecanismos de retroalimentación:** Verificar la existencia de instrumentos para conocer la percepción y satisfacción de los beneficiarios respecto a los bienes y servicios que brinda el Programa.

Adicionalmente, se deberá analizar el **grado de consolidación operativa** del Programa, considerando los siguientes elementos:

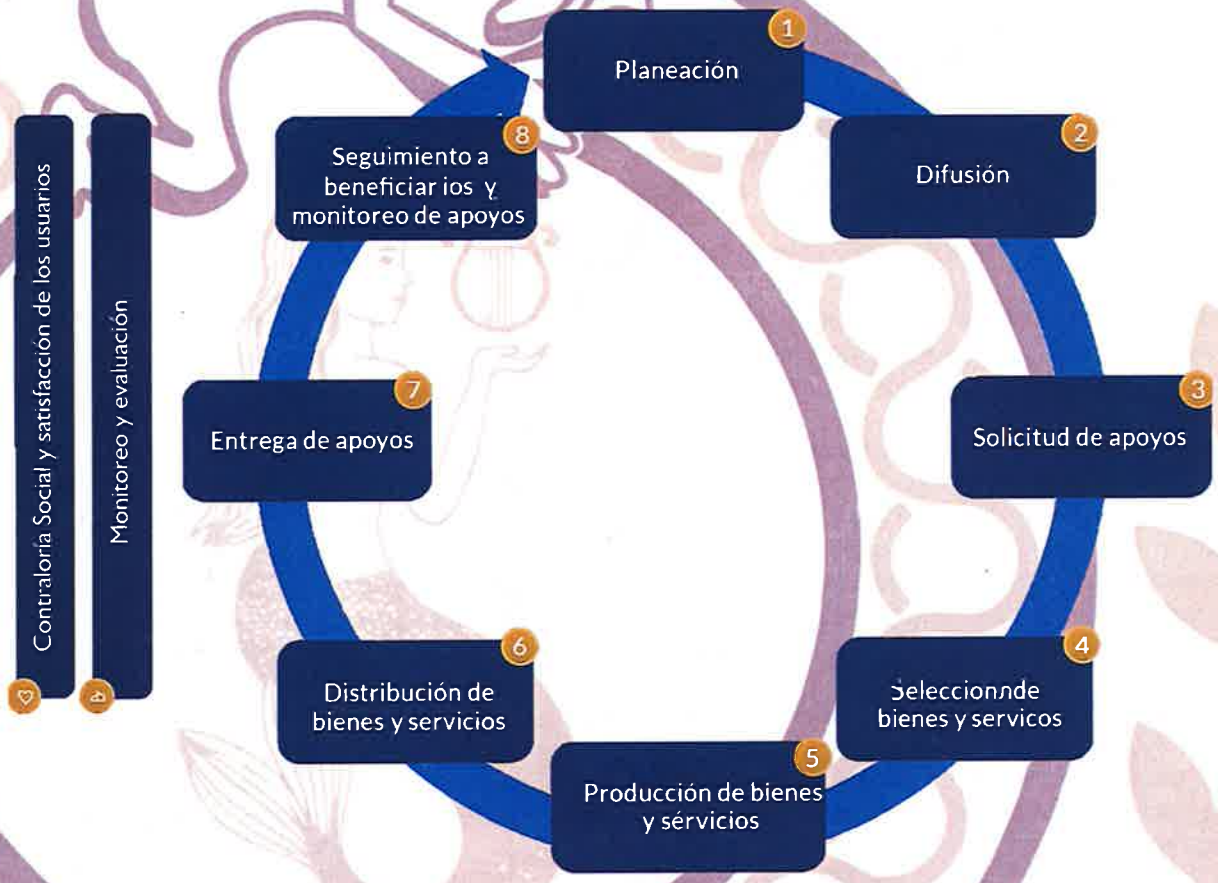
- Existencia de documentos que normen los procesos.
- Conocimiento generalizado de dichos procesos por parte de los operadores.
- Nivel de estandarización, es decir, si los procesos se aplican de manera uniforme entre las distintas instancias ejecutoras.
- Existencia de un sistema de monitoreo con indicadores de gestión que permita retroalimentar la operación.
- Presencia de mecanismos para implementar mejoras de forma sistemática.

El grado de consolidación será mayor cuando estén presentes todos estos elementos, y disminuirá conforme alguno o varios de ellos estén ausentes, hasta llegar al nivel más bajo, donde no exista ninguno.

Cabe señalar que el **"Modelo general de procesos"** (figura 1) no necesariamente coincide con los procesos específicos del Programa. Por ello, los sujetos evaluados deberán identificar y describir los procesos particulares y establecer su correspondencia con los del modelo general, lo cual se presentará en el **Anexo II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos"**.

Asimismo, la descripción de cada proceso deberá incluir su respectivo **flujograma**, que será incorporado en el **Anexo III "Flujogramas del Programa"**.

FIGURA 1. EJEMPLO DE UN MODELO GENERAL DE PROCESOS



4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En esta sección, el evaluador deberá realizar un análisis integral sobre la operación del Programa, conforme a los lineamientos establecidos en estos Términos de Referencia. Todos los hallazgos y resultados deberán estar sustentados con evidencia obtenida a partir de los estudios de caso. Es importante señalar que estos hallazgos no necesariamente deben vincularse a procesos específicos; más bien, deben permitir identificar elementos relevantes que influyen en la gestión y en el cumplimiento de los objetivos del Programa evaluado.

Asimismo, el análisis deberá centrarse en identificar:

1. Principales problemas derivados de la normatividad vigente.
2. Obstáculos significativos en la operación del Programa.
3. Áreas de oportunidad para mejorar su gestión.
4. Buenas prácticas detectadas durante la implementación.

También deberán señalarse amenazas y fortalezas externas al Programa que, si bien no dependen directamente de su operación, inciden positiva o negativamente en su desempeño. Esta información servirá de referencia para los sujetos evaluados en la mejora de su gestión.

Principales problemas detectados en la normatividad

El evaluador deberá identificar disposiciones normativas que dificulten la operación del Programa o limiten el cumplimiento de sus objetivos. Como parte de este análisis, se deberán proponer ajustes normativos viables que tomen en cuenta posibles restricciones técnicas, administrativas o presupuestarias, así como los efectos que dichas modificaciones podrían generar. Las propuestas de mejora normativa deberán presentarse en el **Anexo VI. Propuesta de Modificación de la Normativa.**

Áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

Estos elementos deberán ser identificados y descritos de manera clara y precisa, con base en el análisis de la operación del Programa (a través de los estudios de caso) y considerando la perspectiva de los actores clave involucrados.

- **Áreas de oportunidad:** Aspectos del diseño, implementación, gestión o resultados del Programa que pueden mejorarse. Se trata de limitaciones o debilidades en los insumos o procesos que pueden afectar negativamente el cumplimiento de sus objetivos.
- **Cuellos de botella:** Procedimientos, actividades o trámites que interfieren de forma crítica en el desarrollo eficiente del Programa. Se deberán identificar sus causas y consecuencias, así como su impacto en el desempeño general del Programa.
- **Buenas prácticas:** Acciones innovadoras que superan los estándares establecidos, que han demostrado ser efectivas, sostenibles y replicables. Estas deben documentarse con base en

los estudios de caso, destacando su potencial para ser implementadas en otras áreas o entidades operativas del Programa.

Amenazas y Fortalezas

Este apartado requiere una descripción general de los elementos internos y externos que inciden significativamente en la operación del Programa, con el objetivo de proporcionar a los responsables insumos estratégicos para fortalecer la toma de decisiones.

Las **fortalezas** deben entenderse como capacidades internas del Programa —ya sean organizacionales, operativas, humanas o materiales— que contribuyen de manera efectiva al cumplimiento de sus objetivos. Estas deben presentarse en un tono positivo, destacando su papel como facilitadores clave en la ejecución y mejora continua del Programa.

Por el contrario, las **amenazas** son factores externos —sociales, políticos, económicos, normativos, entre otros— que podrían comprometer o limitar la eficacia del Programa y el logro de sus metas. Su identificación permitirá anticipar riesgos y diseñar estrategias de mitigación adecuadas.

Los hallazgos correspondientes a problemas normativos, áreas de oportunidad, cuellos de botella, buenas prácticas, así como amenazas y fortalezas, formarán parte sustancial del entregable 2.

Adicionalmente, el evaluador deberá elaborar el **Anexo VII. Análisis FODA del Programa**, en el cual se concentren de forma estructurada los principales hallazgos en torno a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este anexo se integrará en el informe final como parte del entregable 3.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Esta sección tiene por objetivo consolidar los hallazgos derivados de la evaluación de procesos, sintetizando los resultados más relevantes e identificando de manera clara las áreas de mejora con mayor impacto en la operación, eficiencia y eficacia del Programa.

El evaluador deberá formular recomendaciones estratégicas dirigidas a optimizar la gestión del Programa y fortalecer su contribución al logro de los objetivos institucionales. Estas recomendaciones deberán derivarse directamente de los hallazgos obtenidos a partir del análisis documental, el trabajo de campo y, especialmente, de los estudios de caso realizados. Por tanto, es indispensable que cuenten con un sustento técnico sólido, orientado al perfeccionamiento de los procesos evaluados.

Las conclusiones, por su parte, deben ofrecer una visión integradora del funcionamiento general del Programa, con énfasis en los elementos críticos detectados durante la evaluación, tanto en los aspectos normativos como operativos. De igual forma, deberán resaltar las fortalezas institucionales que puedan servir como punto de apoyo para la implementación de mejoras.

Las **recomendaciones** deberán cumplir con los siguientes criterios:

- Estar fundamentadas en los principales resultados de la evaluación.
- Ser claras, viables y orientadas a resultados.
- Incluir un mecanismo de implementación, que contemple:
  - Un breve análisis de la viabilidad técnica, normativa y operativa de la recomendación.
  - Identificación del área o actor responsable de su implementación.
  - Análisis de los efectos esperados de su adopción, tanto en la operación como en los resultados del Programa.
  - Comparación entre la situación actual y el escenario deseado tras su implementación.

Adicionalmente, las recomendaciones deberán clasificarse en dos líneas estratégicas:

- **Consolidación de procesos:** para fortalecer prácticas que han demostrado ser efectivas.
- **Reingeniería de procesos:** para rediseñar o sustituir procesos que presentan deficiencias estructurales o funcionales.

Estas recomendaciones deberán integrarse tanto en el cuerpo del informe como en el **Anexo VIII: Recomendaciones del Programa**.

Finalmente, y de acuerdo con el alcance de la evaluación, el evaluador deberá proponer una estrategia para el fortalecimiento o diseño de un **sistema de seguimiento de gestión** que permita monitorear el desempeño del Programa de manera sistemática y oportuna. En caso de que dicho sistema no exista, deberá diseñarse uno, incorporando indicadores de gestión que cumplan con los principios de ser:

- **Claros:** fáciles de interpretar por los usuarios del sistema.
- **Relevantes:** alineados con los objetivos del Programa.
- **Económicos:** factibles de obtener sin incurrir en costos excesivos.
- **Medibles:** cuantificables de manera objetiva.
- **Adecuados:** pertinentes para evaluar los procesos y resultados clave del Programa.

La propuesta deberá presentarse de forma estructurada en el **Anexo IX: Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión,** el cual formará parte del entregable 3.

FORMATOS DE ANEXOS

A continuación, se presentan los anexos que forman parte integral de estos Términos de Referencia. Cada uno de ellos contiene elementos técnicos y metodológicos que respaldan el desarrollo de la evaluación de procesos, así como insumos que fortalecen el análisis, la interpretación de resultados y la formulación de recomendaciones. Estos documentos complementarios ofrecen mayor profundidad a los contenidos del informe, proporcionan evidencia sustantiva del trabajo realizado y permiten una mejor trazabilidad de los hallazgos, conclusiones y propuestas derivadas del ejercicio evaluativo.

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS

Tema	Variable	Datos
Información General de la Dependencia Evaluada	Ente Gubernamental	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	Programa Presupuestario	
	Pilar o Eje Transversal:	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Eje del PND con el que está alineado	
	Tema del PND con el que está alineado	
	Pilar o Eje PDEM con el que está alineado.	
	Propósito del programa	
Población objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto aprobado (MDP)	
Cobertura geográfica	Zonas o localidades dentro del municipio donde opera el programa.	

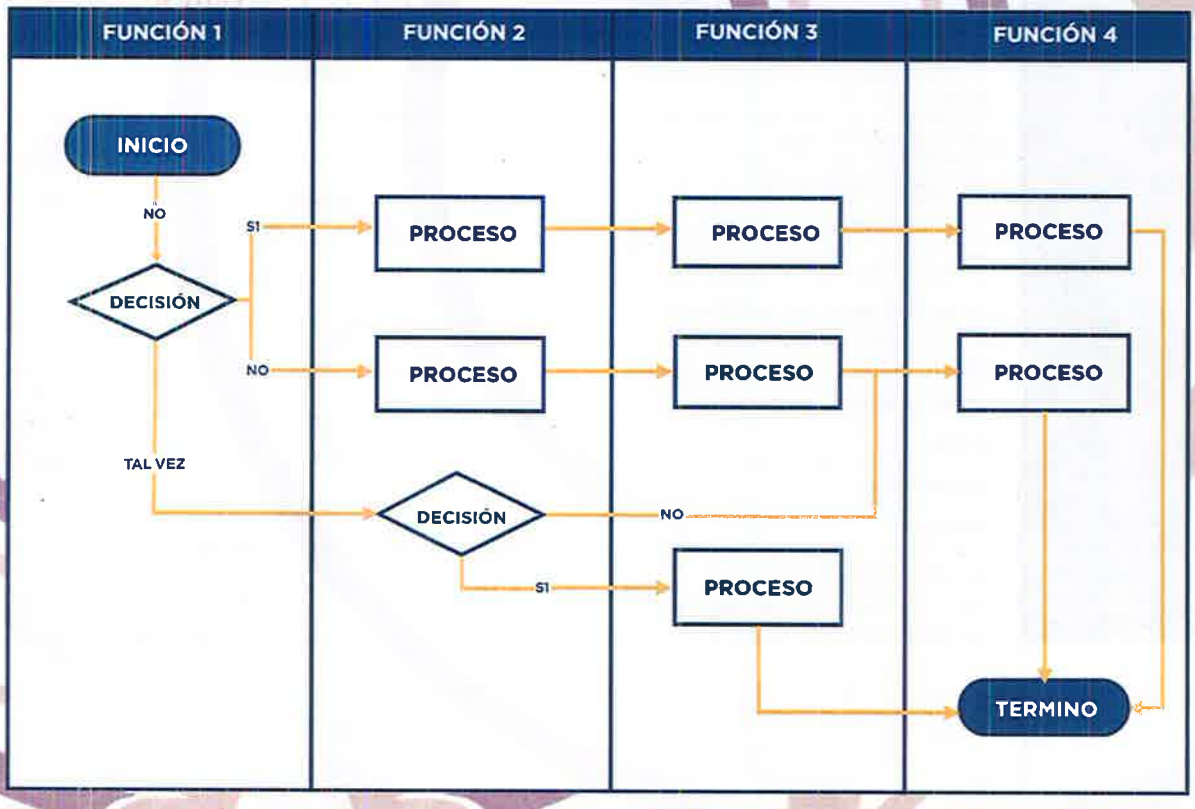
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PROGRAMA

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.

Modelo general de procesos	Proceso	Descripción de acciones realizadas para cumplimentar el proceso

ANEXO III. FLUJOGRAMAS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS



ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Si	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 se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					
4) Existen acciones a fin de mejorar los procesos normativos del programa					

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

Proceso: Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	
	Fin	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	
	Personal	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		

Nota: los últimos dos posicionamientos estarán en función del cumplimiento operativo y administrativo de las partes que influyen en la realización del proceso, o previa verificación.

ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Proceso en cuestión:				
Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio

ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DE LOS PROCESOS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**

ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo el *evaluador* debe valorar si la recomendación implica una consolidación 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

B) Estrategias de seguimiento a la consolidación del proceso

Proceso	
Recomendación:	

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

CHIMALHUACÁN 2025-2027 Gobierno de Transformación

SISTEMA DE COORDINACIÓN HACENDARIA DEL ESTADO DE MÉXICO CON SUS MUNICIPIOS
GUIA METODOLOGICA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL VIGENTE
SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS MUNICIPAL 2025.

ODAPAS CHIMALHUACÁN

Trimestre ENERO - SEPTIEMBRE

PbRM-08c	SISTEMA DE MONITOREO DE INDICADORES ESTRATEGICOS Y/O DE GESTIÓN DEL PROGRAMA
ENTE PUBLICO:	ODAPAS DEL MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN

	Identificador	Denominación
Programa presupuestario:		
Proyecto:		
Dependencia General:		
Dependencia Auxiliar:		

ID	DESCRIPCIÓN DE LAS METAS DE LA ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	ALCANCE ESPERADO

ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Pilar - Tema de Desarrollo PDM			
Programa Presupuestario (Pp):			
Proyecto Presupuestario (Py):			
Dependencia General (clave):		Dependencia Auxiliar (Clave):	
Dependencia General (denominación):		Dependencia Auxiliar (denominación):	
Proceso:			
RUBROS EN LOS QUE SE REALIZA EL TRABAJO DE CAMPO			
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO			
ESQUEMAS NORMATIVOS			
FORMAS DE INTERACCIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS Y ORDENES DE GOBIERNO			
AREAS Y/O PARTES INVOLUCRADAS			

Nota: Dependiendo de la naturaleza del proceso en cuestión los rubros sujetos para análisis de campo podrían presentar variaciones.

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)	Duración de la entrevista	Observaciones

ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS

DOCUMENTO	FUENTE DE CONSULTA

ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA DEPENDENCIA EVALUADORA.

- Nombre del coordinador de la evaluación:
- Nombres de los principales colaboradores:
- Nombre de la unidad administrativa responsable de la evaluación:
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:

Los presentes Términos de Referencia tienen como finalidad establecer los lineamientos técnicos, metodológicos y operativos que guiarán la evaluación de procesos del Programa, asegurando un análisis riguroso, útil y orientado a la mejora continua. Fueron elaborados en el municipio de Chimalhuacán, Estado de México, con fecha 30 de mayo de 2025, en cumplimiento de los principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas que rigen la gestión pública.

A T E N T A M E N T E

LIC. EDGAR SERVANDO OCHOA BUENDIA
TITULAR DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN, PLANEACIÓN PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN

DAPAS
CHIMALHUACÁN
2025-2027