

**Términos de referencia para la evaluación externa  
del desempeño de programas presupuestarios.  
Ejercicios fiscales 2014-2015 de Centro**

*Presentación para la página de internet*

**Términos de referencia para la evaluación externa  
del desempeño de programas presupuestarios.  
Ejercicios fiscales 2014-2015  
de Centro**

**Contenido**

1. Marco Legal .....	3
2. Metodología y programas a evaluar .....	3
3. Selección de los programas a evaluar.....	4
Términos de referencia de Consistencia y Resultados.....	5
Términos de referencia de Evaluación Específica.....	6
Términos de referencia de Evaluación de Procesos .....	14

## **Términos de referencia para la evaluación externa del desempeño de programas presupuestarios. Ejercicios fiscales 2014-2015 de Centro**

### **1. Marco Legal.**

Con fundamento en los artículos 54 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, se estableció en el Programa Anual de Evaluación, PAE, la evaluación externa, con motivo de conocer la eficiencia y eficacia en el ejercicio del gasto público municipal, así como el impacto ante la comunidad. Asimismo, se previó su realización para el último cuatrimestre de 2015.

### **2. Metodología y programas a evaluar.**

La metodología y programas presupuestarios a evaluar son los siguientes:

Evaluación de consistencia y resultados:

- Fomento a la educación
- Urbanización

Evaluación específica:

- Sistema de agua potable. Incluye los programas presupuestarios de servicio e infraestructura de agua potable.
- Sistema de drenaje y alcantarillado. Incluye los programas presupuestarios de servicio e infraestructura de drenaje y alcantarillado.
- Red de alumbrado público.
- Limpieza, recolección, traslado y disposición final de residuos sólidos. Incluye los programas presupuestarios de Mantenimiento y limpieza a vialidades y espacios públicos y el de Recolección, traslado y disposición final de residuos sólidos.

Evaluación de procesos:

- Modernización e innovación gubernamental municipal. Relativa al programa presupuestario de Modernización e innovación tecnológica y administrativa. En lo que respecta a los siguientes procesos:

- ✓ Expedición de actas en la Oficialía núm. 1 del Registro Civil

- ✓ Expedición de licencias de construcción en la Ventanilla Única de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales.
- ✓ Trámite de órdenes de pago, sistema de programación presupuestación del ayuntamiento de Centro.

### **3. Selección de los programas a evaluar**

Los programas presupuestarios sujetos a la evaluación del desempeño, fueron seleccionados por factores de orden cualitativo y cuantitativo. Entre los primeros están los siguientes:

- a) Servicios básicos para la población: agua potable, drenaje, limpia, alumbrado público y urbanización.
- b) Trámites relevantes para la población: actas de nacimiento y licencias de construcción.
- c) Simplificación administrativa: agilidad y economía en el proceso de órdenes de pago, a proveedores y contratistas del Municipio.
- d) Apoyo a los jóvenes, para que los estudiantes de los niveles medio superior y superior, encuentren incentivos en el estudio y no lo abandonen.

Respecto a los factores de orden cuantitativo, destacan el hecho de que los programas presupuestarios, objeto de la evaluación, responden por el 54.18% del Presupuesto de Egresos Municipal autorizado, para el ejercicio fiscal 2015.

A continuación se dan a conocer los términos de referencia para la evaluación del desempeño de los programas presupuestarios del municipio de Centro, en lo referente a los ejercicios fiscales 2014 y 2015.

Términos de referencia para la evaluación de Consistencia y Resultados, que se aplican a los programas presupuestarios de Urbanización y Fomento Educativo.

Estos términos de referencia son emitidos por el Concejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. Para tal efecto, consultarlos en el siguiente enlace de internet.

---

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### **EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CENTRO, TABASCO.**

**[http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TER\\_REF\\_2011/TDR\\_\\_ECR.pdf](http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TER_REF_2011/TDR__ECR.pdf)**

Términos de referencia para la evaluación específica, que se aplican a los programas presupuestarios del Sistema de Agua Potable. Incluye los programas presupuestarios de servicio e infraestructura de agua potable. Sistema de Drenaje y Alcantarillado. Incluye los programas presupuestarios del servicio e infraestructura de drenaje y alcantarillado. Red de Alumbrado Público. Limpia, Recolección, Traslado y Disposición Final de Residuos Sólidos. Incluye los programas presupuestarios de Mantenimiento y limpieza a vialidades y espacios públicos y el de Recolección, traslado y disposición final de residuos sólidos.

---

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### **EVALUACIÓN ESPECÍFICA**

#### **DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CENTRO,**

#### **TABASCO.**

<b>I.</b>	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>8</b>
<b>II.</b>	<b>PROGRAMAS A EVALUAR .....</b>	<b>9</b>
<b>III.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>9</b>
	<b>Objetivo general .....</b>	<b>9</b>
	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>IV.</b>	<b>ALCANCE DE LAS EVALUACIONES .....</b>	<b>10</b>
	<b>Determinación del universo de estudio, del tamaño de muestra y selección de la muestra estadísticamente representativa .....</b>	<b>10</b>
	<b>Diseño de los instrumentos de evaluación.....</b>	<b>10</b>
	<b>Desarrollo de la evaluación.....</b>	<b>11</b>
<b>V.</b>	<b>REDACCIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>VI.</b>	<b>PRODUCTOS A ENTREGAR .....</b>	<b>12</b>
<b>VII.</b>	<b>PERFIL DEL PERSONAL.....</b>	<b>12</b>
<b>VIII.</b>	<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>12</b>
<b>IX.</b>	<b>RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS.....</b>	<b>12</b>

## I. ANTECEDENTES

Con fundamento en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 1, 2, 3, 27, 45, 78, 85, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; numerales Décimo Sexto y Trigésimo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

De acuerdo con el artículo 81 de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social que ejecuten las dependencias públicas, así como establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico de dichas actividades. Asimismo, en el artículo 78 de la Ley General de Desarrollo Social se define que la evaluación debe ser anual.

En Tabasco los artículos 16 y 17 de la Ley de Planeación del Estado, se establece el compromiso de implantar mecanismos de seguimiento y evaluación, mediante el análisis sistemático, referente a los programas y acciones emprendidas por el Estado, a fin de determinar su pertinencia, eficacia, eficiencia, calidad, resultado, impacto y sostenibilidad.

Así mismo la Ley de Desarrollo Social del Estado de Tabasco en su Capítulo II DE LAS COMPETENCIAS establece la obligatoriedad para el Gobierno del Estado (artículo 38 y 39) y los Municipios (artículo 40) de realizar las evaluaciones de la política, programas y acciones de desarrollo social implementadas. Capítulo IV DE LA EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL; establece los criterios y metodologías que se deben implementar para evaluar la política, programas y acciones orientados al desarrollo social de los estados y sus municipios; y es dentro de este contexto que el Municipio de Centro tiene avances en la implementación de la evaluación de desempeño gubernamental municipal; para ello se requiere fortalecerlo con la realización de evaluaciones externas que permitan evaluar el diseño, operación y resultados de los diferentes servicios públicos que esta administración brinda a la ciudadanía. Esto con la finalidad de poder generar información suficiente y evidencias para la implementación de un Presupuesto Basado en Resultados, lo cual se ha planteado como meta de la actual administración del Ayuntamiento de Centro del Estado de Tabasco.

El artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece claramente cuáles son los servicios públicos que debe brindar el Ayuntamiento a la población municipal, y estos deben ser de cobertura universal, siendo este uno de los principales retos de la administración local. Los Programas Presupuestarios de los Servicios Públicos Municipales no se ejecutan bajo la lógica tradicional de programas sociales y es por eso que no se les pueden realizar evaluaciones con las metodologías tradicionales de consistencia y resultados; sin embargo actualmente existe la alternativa de realizar evaluaciones específicas; las cuales son definidas por el CONEVAL como evaluaciones que se realizan con trabajos de gabinete y campo, pese a no estar comprendidas dentro de los lineamiento generales para la evaluación de los programas federales de la administración pública es utilizada a nivel federal para evaluar programas como los de servicios básicos (agua potable, drenaje, entre otros) dada la naturaleza del origen y operación de estos, ya que no se diseñan ni operan como los programas tradicionales de desarrollo social.

## **II. PROGRAMAS A EVALUAR**

El Ayuntamiento de Centro, con base en lo que establece el PAE municipal 2015 requiere propuestas técnicas para la realización de 4 estudios de evaluación específica de los principales servicios públicos municipales:

1. Sistema de Agua Potable. Incluye los programas presupuestarios de servicio e infraestructura de agua potable.
2. Sistema de Drenaje y Alcantarillado. Incluye los programas presupuestarios del servicio e infraestructura de drenaje y alcantarillado.
3. Red de Alumbrado Público.
4. Limpia, Recolección, Traslado y Disposición Final de Residuos Sólidos. Incluye los programas presupuestarios de Mantenimiento y limpieza a vialidades y espacios públicos y el de Recolección, traslado y disposición final de residuos sólidos.

Estos estudios de evaluación deberán contemplar los ejercicios fiscales 2014 y 2015.

## **III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Las evaluaciones tendrán como objetivo:

Evaluar la operación y resultados de los programas con la finalidad de proveer al Ayuntamiento de Centro información que retroalimente el diseño, gestión y mejore los resultados de los Servicios Públicos Municipales.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Así mismo tendrán como objetivos específicos los señalados a continuación:

1. Identificar si el servicio o sus programas cuentan con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;
2. Examinar si el servicio o sus programas han definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en los ejercicios fiscales evaluados;
3. Analizar los principales procesos establecidos en la normatividad aplicable al servicio ; así como los sistemas de información con los que cuenta el servicio o sus programas; y los mecanismos de rendición de cuentas existentes;
4. Identificar si el Sistema o sus programas cuentan con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados, y
5. Examinar los resultados del Sistema y sus programas respecto a la atención del problema para el que fueron creados.

#### IV. ALCANCE DE LAS EVALUACIONES

La evaluación deberá contener 5 grandes hitos a realizarse de la siguiente manera:

1. **Planeación estratégica:** Identificar si el Sistema o los programas cuentan con instrumentos de planeación de corto mediano y largo plazo; así como su orientación hacia resultados.
2. **Operación:** Analizar los principales procesos establecidos en las Reglas de Operación de los Programa o en la normatividad aplicable al Sistema; así como los sistemas de información con los que cuentan el Sistema y los mecanismos de rendición de cuentas sobre sus programas y acciones.
3. **Cobertura y focalización.** Examinar si el Sistema o los programas han definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.
4. **Percepción de beneficiarios.** Identificar si el Sistema o los programas cuentan con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del Sistema o los programas y sus resultados.
5. **Resultados.** Examinar los resultados del Sistema o los programas respecto a la atención del problema para el que fue creado.

Derivado de los 5 aspectos, arriba descritos, se deberán elaborar las recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar a través de los programas, tanto a nivel normativo como operativo, con la finalidad de mejorar la operación y la eficacia en la consecución de los objetivos de la planeación municipal.

La finalidad de esta etapa es también el evaluar la calidad en el diseño de la operación de los programas y el nivel de respuesta de estos a las prioridades y objetivos del PMD 2013-2015 y a las propias necesidades del Municipio.

Para la realización de la evaluación específica se requerirá que se contemplen el análisis de información que se disponga en cada una de las áreas responsables de la evaluación, para ello se emplearán diversas técnicas metodológicas, de tipo cuantitativas y cualitativas. Debido a la naturaleza de estos programas se requiere considerar la percepción de los usuarios en cuanto a calidad del servicio que se les proporciona.

#### **DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO, DEL TAMAÑO DE MUESTRA Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA ESTADÍSTICAMENTE REPRESENTATIVA**

Con la información que se recabe se establecerá un marco muestral y la unidad de análisis que se considere pertinente para obtener la información que cumpla los objetivos planteados. Para ello se elaborará una muestra estadística representativa que considere como mínimo los parámetros de 5% de error y 95% de nivel de confianza. Dividiendo cuando sea posible la muestra en urbano y rural permitiendo diferenciar las acciones del municipio.

El marco muestral podrá sufrir cambios o redimensionamientos previo al levantamiento de la información de campo; de acuerdo con los avances y acuerdos que se tomen con la instancia contratante; de los cuales se informarán a los involucrados dentro del estudio.

#### **DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.**

Se deberá realizar una amplia revisión de los diversos instrumentos y métodos de recolección de información primaria utilizados en las evaluaciones de servicios públicos tanto a nivel nacional como internacional, con la finalidad de seleccionar los más adecuados para el estudio, recurriendo a herramientas tales como cuestionarios, encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, estudios de caso, entre otros que se consideren pertinentes.

## **DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN**

La información para la evaluación será proporcionada por las unidades responsables de los programas y unidades de evaluación de las dependencias. El evaluador podrá solicitar la información que considere pertinente para poder emitir un juicio imparcial de las acciones realizadas, la información proporcionada servirá de evidencia para las recomendaciones u observaciones que permitirán mejorar los programas.

La instancia evaluadora debe considerar las observaciones del municipio y de las dependencias para la elaboración del informe final. En caso de que la instancia evaluadora no considere pertinente incluir los comentarios recibidos, debe justificarlo. La instancia evaluadora tendrá 7 días hábiles para dar respuesta a dichos comentarios.

El contacto instancia evaluadora - programa es importante durante la realización de la evaluación, por lo que se establecen dos reuniones de carácter obligatorio. La primera es al inicio de la evaluación y será calendarizada; la segunda será después de la entrega del Informe parcial y es responsabilidad de la instancia evaluadora y su equipo coordinarla a través de la unidad de la Dirección de Programación correspondiente. Es importante señalar que la instancia evaluadora no podrá aceptar documentación e información adicional que no se le proporcione en tiempo y forma.

Adicionalmente, la instancia evaluadora puede estar en contacto con la unidad responsable con la finalidad de facilitar los flujos de información y dar cumplimiento al calendario establecido.

## **V. REDACCIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN**

Se redactará un informe de evaluación el cual tendrá el siguiente contenido como mínimo:

- i) Resumen Ejecutivo
- ii) Introducción
- iii) Antecedentes y justificación del estudio
- iv) Marco teórico del estudio
- v) Marco muestral del estudio y principales resultados
  - (1) Determinación de la población de estudio
  - (2) Selección de programas a considerar en el estudio
  - (3) Determinación del diseño y marco muestral
  - (4) Resultados de la etapa de campo
  - (5) Conclusiones
- vi) Evaluación de la planeación y orientación a resultados de los programas
- vii) Evaluación de cobertura y focalización de los programas
- viii) Evaluación de la operación de los programas
- ix) Satisfacción de los beneficiarios
- x) Principales Resultados
- xi) Conclusiones y recomendaciones
- xii) Anexos
  - (1) Evaluación de la MIR
  - (2) Análisis FODA
  - (3) Análisis de la evolución del Presupuesto ejercido

## **VI. PRODUCTOS A ENTREGAR**

Se entregarán como productos de la evaluación un informe preliminar, un informe final, base de datos de encuestas realizadas en formato csv, presentación en archivo electrónico con los principales aspectos y resultados y recomendaciones de la evaluación.

El informe final de la evaluación así como la presentación se entregarán en forma impresa y digital en tres tantos, para el uso que así convenga a la instancia contratante.

## **VII. PERFIL DEL PERSONAL**

De acuerdo con lo anterior, la instancia evaluadora contratada debe tener experiencia en evaluación de programas federales o estatales y en líneas de investigación relacionadas con los temas abordados por los programas. Así mismo deberá estar titulado y contar con registro en el padrón de evaluadores de CONEVAL.

## **VIII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El estudio deberá contener un cronograma de las actividades a realizar, el cual se desarrollará en conjunto con la institución contratante ajustando los tiempos y con estricto apego a la normatividad aplicable.

## **IX. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS**

Además de la calidad del estudio y el cumplimiento de los presentes Términos de Referencia, la instancia evaluadora es responsable de:

Los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para el estudio; asimismo, del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

Respecto de los documentos preliminares o borradores y los trabajos finales.

- Responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por la unidad coordinadora de la evaluación y por la unidad administrativa que opera el programa que no ha considerado pertinente incorporar en los informes respectivos y las causas que lo motivaron.

Respecto de la difusión de Resultados.

- Los evaluadores y los coordinadores deben estar disponibles para reuniones y/o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia a la unidad coordinadora de la evaluación en caso de ser convocados, aún después de concluido el contrato.

La contratación, operación y supervisión de la evaluación se desarrollará bajo la coordinación de la Dirección de Programación Municipal, sujeta a los lineamientos a que se refiere el primer párrafo de este apartado.

Los compromisos de la unidad coordinadora son:

- i. Suministrar oportunamente a la instancia evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo el estudio, así como las bases de datos.
- ii. Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas al programa.
- iii. Revisar el informe borrador y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el evaluador en la versión final del informe.
- iv. Verificar que el informe final de evaluación externa cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia para la Evaluación Específica de los principales servicios públicos municipales:
  1. Sistema de Agua Potable. Incluye los programas presupuestarios de servicio e infraestructura de agua potable.
  2. Sistema de Drenaje y Alcantarillado. Incluye los programas presupuestarios del servicio e infraestructura de drenaje y alcantarillado.
  3. Red de Alumbrado Público.
  4. Limpia, Recolección, Traslado y Disposición Final de Residuos Sólidos. Incluyen los programas presupuestarios de Mantenimiento y limpieza a vialidades y espacios públicos y el de Recolección, traslado y disposición final de residuos sólidos.

Estos estudios de evaluación deberán contemplar los ejercicios fiscales 2014 y 2015.

Se emiten los presentes Términos de Referencia en la ciudad de Villahermosa Tabasco a los 3 días de septiembre de 2015.

Términos de referencia para la evaluación de procesos, que se aplica al programa de modernización e innovación gubernamental municipal, relativo al programa presupuestario de Modernización e innovación tecnológica y administrativa; centrando el análisis en 3 acciones de modernización administrativa a decir:

- ✓ Expedición de actas de la oficialía no. 01 del registro civil del municipio de Centro.
  - ✓ Expedición de licencias de construcción en la Ventanilla Única de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales.
  - ✓ Trámite de órdenes de pago, sistema de programación presupuestación del Ayuntamiento de Centro.
- 

## **TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### **EVALUACIÓN DE PROCESOS**

### **DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CENTRO, TABASCO.**

<b>I.</b>	<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>16</b>
<b>II.</b>	<b>PROGRAMAS A EVALUAR .....</b>	<b>17</b>
<b>III.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>17</b>
	<b>Objetivo general .....</b>	<b>17</b>
	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>IV.</b>	<b>ALCANCE DE LAS EVALUACIONES .....</b>	<b>17</b>
	<b>IV.1 Análisis de gabinete .....</b>	<b>18</b>
	<b>IV.2 Trabajo de campo.....</b>	<b>18</b>
	<b>IV.3 Diagnóstico del programa y alcances de la evaluación .....</b>	<b>19</b>
<b>V.</b>	<b>CONTENIDOS Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>19</b>
	<b>V.1 Descripción y análisis de los procesos operativos del programa .....</b>	<b>19</b>
	<b>V.1.2 Descripción y análisis de los procesos .....</b>	<b>19</b>
	<b>V.2 Hallazgos y resultados .....</b>	<b>21</b>
	<b>V.3 Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>21</b>
<b>VI.</b>	<b>BITÁCORA DE TRABAJO Y BASE DE DATOS .....</b>	<b>22</b>
<b>VII.</b>	<b>PERFIL DEL COORDINADOR Y DEL EQUIPO EVALUADOR.....</b>	<b>22</b>
<b>VIII.</b>	<b>PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS .....</b>	<b>23</b>
<b>IX.</b>	<b>RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS.....</b>	<b>23</b>

## I. ANTECEDENTES

Con fundamento en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 1, 2, 3, 27, 45, 78, 85, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; numerales Décimo Sexto y Trigésimo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

De acuerdo con el artículo 81 de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social que ejecuten las dependencias públicas, así como establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico de dichas actividades. Asimismo, en el artículo 78 de la Ley General de Desarrollo Social se define que la evaluación debe ser anual. En Tabasco los artículos 16 y 17 de la Ley de Planeación del Estado, se establece el compromiso de implantar mecanismos de seguimiento y evaluación, mediante el análisis sistemático, referente a los programas y acciones emprendidas por el Estado, a fin de determinar su pertinencia, eficacia, eficiencia, calidad, resultado, impacto y sostenibilidad.

Así mismo la Ley de Desarrollo Social del Estado de Tabasco en su Capítulo II DE LAS COMPETENCIAS establece la obligatoriedad para el Gobierno del Estado (artículo 38 y 39) y los Municipios (artículo 40) de realizar las evaluaciones de la política, programas y acciones de desarrollo social implementadas. Capítulo IV DE LA EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL; establece los criterios y metodologías que se deben implementar para evaluar la política, programas y acciones orientados al desarrollo social de los estados y sus municipios; y es dentro de este contexto que el Municipio de Centro tiene avances en la implementación de la evaluación de desempeño gubernamental municipal; para ello se requiere fortalecerlo con la realización de evaluaciones externas que permitan evaluar el diseño, operación y resultados de los diferentes servicios públicos que esta administración brinda a la ciudadanía. Esto con la finalidad de poder generar información suficiente y evidencias para la implementación de un Presupuesto Basado en Resultados, lo cual se ha planteado como meta de la actual administración del Ayuntamiento de Centro del Estado de Tabasco.

los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”. Es decir, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del programa, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito.

Este análisis permite conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y los retos de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas.

## II. PROGRAMA A EVALUAR

El Ayuntamiento de Centro, con base en lo que establece el PAE municipal 2015 requiere propuestas técnicas para la realización de 1 estudio de evaluación de procesos del Programa de Modernización e Innovación Gubernamental Municipal, relativo al programa presupuestario de Modernización e innovación tecnológica y administrativa; centrando el análisis en 3 acciones de modernización administrativas a decir:

- ✓ Expedición de actas en la oficialía No.01 del Registro Civil de Municipio de Centro
- ✓ Expedición de Licencias de Construcción en la Ventanilla Única de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios municipales.
- ✓ Trámite de órdenes de pago, Sistema de Programación Presupuestación del Ayuntamiento de Centro

Estos estudios de evaluación deberán contemplar los ejercicios 2014 y 2015.

## III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Las evaluaciones tendrán como objetivo:

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

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Así mismo tendrán como objetivos específicos los señalados a continuación:

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

## IV. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

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

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera.

En su desarrollo, la evaluación de procesos involucra el análisis sistemático de la operación del programa, mediante análisis de gabinete y trabajo de campo.

#### **IV.1 Análisis de gabinete**

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

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

1. La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
2. Diagnóstico y estudios de la problemática que el programa pretende atender.
3. Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el programa.
4. Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
5. Sistemas de información.
6. Evaluaciones del programa.
7. Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Asimismo, se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño, estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del programa.

#### **IV.2 Trabajo de campo**

Se entenderá por trabajo de campo a la estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.

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, así como a la población beneficiaria.

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave, así como de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada.

La estrategia de trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador deberá ser entregada a la unidad administrativa coordinadora de la evaluación para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener la muestra establecida, los responsables del programa y los procesos y operadores a entrevistar, los instrumentos de recolección a aplicar, y el cronograma de actividades.

### **IV.3 Diagnóstico del Programa y alcances de la Evaluación**

El equipo evaluador deberá presentar un diagnóstico general del programa, en el que se dé cuenta de la problemática que pretende atender, el contexto y las condiciones en las que opera, se identifique los principales procesos en la normatividad vigente, y se presente una descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del programa.

Se deberá incluir una ficha técnica con los datos mínimos del programa. *Anexo V "Ficha técnica de identificación"*.

A partir de este diagnóstico el equipo evaluador presentará para su validación, a la unidad administrativa coordinadora de la evaluación y a la unidad responsable del programa, una propuesta de los alcances de la evaluación de procesos. Asimismo, este diagnóstico debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico general, seleccionado para el desarrollo de la evaluación.

El alcance de la evaluación puede implicar el análisis de todos los procesos del programa o la priorización de procesos críticos para su análisis y valoración. Un elemento que podrá ser considerado en el diagnóstico, para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del programa, éste podrá determinarse *a priori* considerando algunos elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras; 3) si los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores; 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. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

Independientemente del alcance que sea seleccionado para la evaluación, en tanto la metodología es cualitativa, el equipo evaluador deberá entregar la descripción en profundidad de cada uno de los casos seleccionados en la muestra

## **V. CONTENIDOS Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación de procesos considera el desarrollo de tres componentes para el logro de sus objetivos:

1. Descripción y análisis de los procesos del programa
2. Hallazgos y resultados
3. Recomendaciones y conclusiones

### **V.1 Descripción y análisis de los procesos operativos del programa**

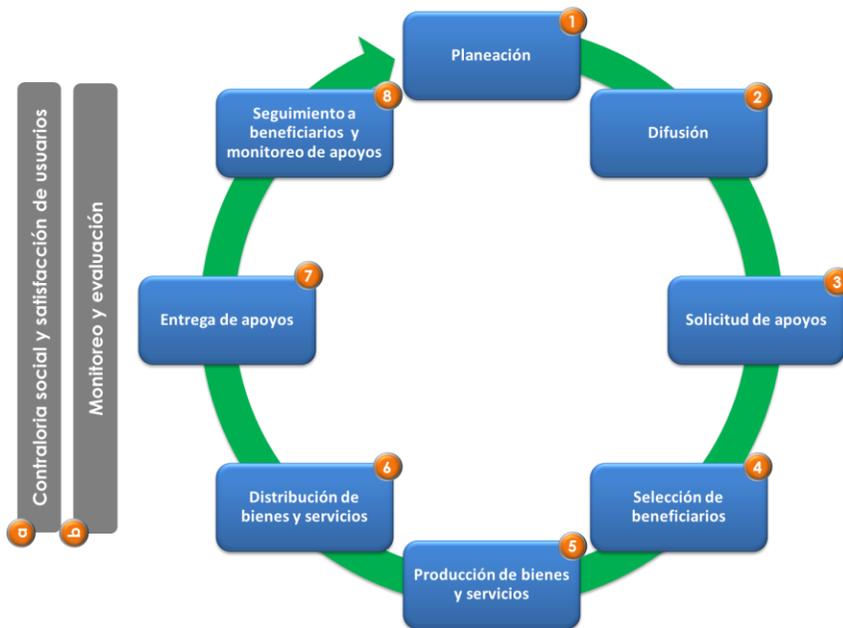
En este componente, el equipo evaluador debe describir y analizar los procesos operativos del programa, considerando la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas.

#### **V.1.2 Descripción y análisis de los procesos**

El equipo evaluador debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo y el análisis de cada proceso, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación utilizando tanto la información recabada en campo como los documentos normativos, y presentar una valoración integral sobre la gestión de cada uno de ellos.

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

**MODELO GENERAL DE PROCESOS**



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

- 1) Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
- 2) Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
- 3) Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
  - a) Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
  - b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
  - c) Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
  - d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
- 4) Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
- 5) Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
- 6) Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
- 7) Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
- 8) Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
- 9) Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio.
- 10) La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios ofrecidos.

En la descripción de los procesos el equipo evaluador, de manera conjunta con la unidad administrativa responsable de la contratación, deberá considerar la pertinencia de elaborar flujogramas para el proceso analizado, que se presentarán como anexos.

## **V.2 Hallazgos y resultados**

En este componente, el equipo evaluador debe realizar una valoración global de la operación del programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben realizarse con base en los datos contenidos en los estudios de caso. En esta valoración, debe señalarse en qué medida la gestión operativa del programa conduce al logro del objetivo del programa.

Asimismo, se deben señalar los principales problemas detectados, las áreas de oportunidad y las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del programa, para elaborar propuestas de mejora en la gestión.

Por cuellos de botella se entenderán aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos.

Por buenas prácticas se entenderán aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa.

### *Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad*

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del programa. Asimismo, el equipo evaluador 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 I "Propuesta de modificación a la normatividad"*.

### *Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y fortalezas*

La identificación y la descripción de los cuellos de botella y fortalezas del programa deben considerar la información derivada del análisis de la operación del programa, así como considerar los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él. Este análisis deberá incluir las causas y las consecuencias de los cuellos de botella detectados, sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas), de igual manera se presentará un análisis de las buenas prácticas.

Adicionalmente, el equipo evaluador deberá elaborar un análisis de fortalezas y debilidades (FODA) en el informe final, y una síntesis en el *Anexo II "Análisis FODA del programa"*.

## **V.3 Conclusiones y recomendaciones**

En este apartado el equipo evaluador debe exponer una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para la mejora de la gestión del programa.

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

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

1. Derivarse de los principales resultados de la evaluación.
2. Incluir un proyecto de implementación, que considere los siguientes elementos:
  - a) Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
  - b) Principal(es) responsable(s) de la implementación.

- c) 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.
  - d) La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
3. Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.

Por *consolidación* se entenderá aquellas recomendaciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias. Por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Estas recomendaciones buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.

Por *reingeniería de procesos*, se entenderá aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del programa e, incluso, del diseño operativo del mismo.

4. Presentarse en el *Anexo III "Recomendaciones"*.

Adicionalmente, el equipo evaluador deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo la inclusión de indicadores) o en el caso de que el programa carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno.

En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. Asimismo, el equipo evaluador debe presentar el ejercicio de un primer cálculo de estos indicadores, con insumos reales de ser posible, o si no hipotéticos, en un anexo de formato libre. *Anexo IV "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión"*.

## VI. BITÁCORA DE TRABAJO Y BASE DE DATOS

El equipo evaluador debe entregar una bitácora de trabajo que señale de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó y que podrían afectar los resultados de la evaluación.

Asimismo, debe entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas. Las bases de datos deben entregarse en formatos compatibles con Excel y deben mantener la confidencialidad de los entrevistados.

## VII. PERFIL DEL COORDINADOR Y DEL EQUIPO EVALUADOR

Cargo en el Equipo Clave	Requisitos Académicos	Experiencia General	Experiencia Específica
Coordinador equipo evaluador	Estudios de posgrado en ciencias sociales, económicas, historia, antropología, ciencia política o administración pública.	Experiencia en evaluaciones de programas, políticas y/o investigaciones en materia de desarrollo social.	Experiencia en evaluaciones en las que se hayan implementado metodologías y análisis cualitativos. Que cuente con líneas de investigación o participación en proyectos con temas vinculados al programa a ser evaluado.
Equipo Evaluador	Se sugiere que el equipo evaluador sea multidisciplinario y esté integrado por personal con experiencia en trabajo de campo, estudios etnográficos, diseño de encuestas y cuestionarios, en	Experiencia en evaluaciones de programas, políticas y/o investigaciones en materia de desarrollo social.	Experiencia en diseño institucional y política pública, planeación estratégica, reingeniería de procesos, análisis cualitativo, diseño y

temas de ingeniería de procesos y en evaluación de programas de desarrollo social, que cuenten con licenciatura o estudios de posgrado en ciencias sociales, económicas, historia, antropología, ciencia política, psicología, administración pública o ingeniería.	aplicación de encuestas y técnicas etnográficas.
---	--

## VIII. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

**Tabla A.** Calendario de entrega de productos del proyecto

Productos	Fecha de entrega
Documento 1. Diagnóstico y alcance de la evaluación, estrategia y plan de trabajo de campo, así como propuesta y justificación del enfoque metodológico y del diseño muestral establecido.	
Documento 2: Primer informe de la evaluación de procesos del programa MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL Tema I. Descripción y análisis de los procesos del programa y Tema II. Hallazgos y Resultados	
Documento 3. Informe Final de Evaluación de Procesos del programa MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL, que debe contener los siguientes elementos: Resumen Ejecutivo Índice Introducción Metodología y diagnóstico Tema I. Descripción y análisis de los procesos del programa Tema II. Hallazgos y resultados Tema III. Recomendaciones y conclusiones Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. Bitácora de trabajo y Bases de datos Instrumentos de recolección de información diseñados por la institución evaluadora. Anexos Anexo I Propuesta de modificación a la normatividad Anexo II FODA Anexo III Recomendaciones Anexo IV Sistema de monitoreo e indicadores de gestión Anexo V Ficha de identificación del programa	

El formato electrónico de este informe deberá entregarse en Word y en PDF, y las bases de datos en CSV. Los documentos 1 y 2 se entregarán únicamente en electrónico (en CD) y el documento 3 se entregará de forma impresa y electrónica (CD).

## IX. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

Además de la calidad del estudio y el cumplimiento de los presentes Términos de Referencia, la instancia evaluadora es responsable de:

Los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para el estudio; asimismo, del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

Respecto de los documentos preliminares o borradores y los trabajos finales.

- Responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por la unidad coordinadora de la evaluación y por la unidad administrativa que opera el programa que no ha considerado pertinente incorporar en los informes respectivos y las causas que lo motivaron.

Respecto de la difusión de Resultados.

- Los evaluadores y los coordinadores deben estar disponibles para reuniones y/o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia a la unidad coordinadora de la evaluación en caso de ser convocados, aún después de concluido el contrato.

La contratación, operación y supervisión de la evaluación se desarrollará bajo la coordinación de la Dirección de Programación Municipal, sujeta a los lineamientos a que se refiere el primer párrafo de este apartado.

Los compromisos de la unidad coordinadora son:

1. Suministrar oportunamente a la instancia evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo el estudio, así como las bases de datos.
2. Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas al programa.
3. Revisar el informe borrador y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el evaluador en la versión final del informe.

Verificar que el informe final de evaluación externa cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa de Modernización e Innovación Gubernamental Municipal, relativo al programa presupuestario de Modernización e innovación tecnológica y administrativa; centrando el análisis en 3 acciones de modernización administrativa a decir:

1. Expedición de actas en la oficialía No.01 del Registro Civil de Municipio de Centro.
2. Expedición de Licencias de Construcción en la Ventanilla Única de la Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales.
3. Trámite de órdenes de pago, Sistema de Programación Presupuestación del Ayuntamiento de Centro.

Se emiten los presentes Términos de Referencia en la ciudad de Villahermosa Tabasco a los 3 días de Septiembre de 2015.