



Chihuahua  
Gobierno del Estado

UNIDAD TÉCNICA DE EVALUACIÓN:  
COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN  
SECRETARÍA DE HACIENDA



TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS DE LOS FONDOS FEDERALES  
DEL RAMO 33 (TDR3), EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA

■ EJERCICIO FISCAL 2013 ■

# **Evaluación Estratégica de Procesos**

## **Términos de Referencia**

### **(TDR3)**

# ÍNDICE

## CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>1</b>
	1.1 General.....	1
	1.2 Específicos.....	1
<b>II.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>2</b>
	2.1 Fuentes de información.....	2
<b>III.</b>	<b>TEMAS DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS.....</b>	<b>3</b>
	3.1 Descripción de la Operación del Fondo.....	4
	3.2 Descripción de los Procesos Operativos del Fondo.....	5
	3.3 Identificación y Clasificación de los Procesos.....	5
	3.4 Análisis y Medición de Atributos de los Procesos.....	6
	3.5 Ejercicio de los Recursos.....	8
<b>IV.</b>	<b>PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>V.</b>	<b>PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>9</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>10</b>
<b>VII.</b>	<b>RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS.....</b>	<b>10</b>
<b>VIII.</b>	<b>PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA.....</b>	<b>11</b>

---

## **I. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

### **1.1 Objetivo General**

Realizar un análisis sistemático, mediante trabajo de gabinete y de campo, sobre la operación del fondo, con la finalidad de conocer cómo sus procesos conducen al logro de la meta y objetivo del fondo, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Describir la operación del fondo, por medio de sus procesos operativos, en los distintos órdenes de gobierno en los que se llevan a cabo.
- Detectar aquellos procesos operativos en los cuales se estén presentando desviaciones en el ejercicio de los recursos y que estén afectando en alguna medida, el desempeño eficaz del fondo.
- Identificar en qué medida los procesos operativos del fondo son eficaces y eficientes.
- Identificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en los instrumentos normativos de la operación del fondo son adecuados para lograr los objetivos planteados.
- Identificar y describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del fondo.
- Elaborar recomendaciones específicas para que el fondo ponga en operación, o mejore la entrega de los recursos con oportunidad, con el fin de alcanzar sus objetivos.

---

## II. METODOLOGÍA

La Metodología de Evaluación Estratégica de Procesos está basada en los términos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); adecuando algunos temas de evaluación referentes en los presentes Términos de Referencia (TDR3), elaborados por la Unidad Técnica de Evaluación, la cual es representada por la Coordinación de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

La evaluación se realizará mediante un análisis de gabinete con base en la información proporcionada por la Dependencia o Entidad responsable del fondo, así como la información adicional que proporcione la Dirección de Programas de Inversión Pública para justificar su análisis.

### 2.1 Fuentes de información

Para llevar a cabo la evaluación deben ser considerados los siguientes tipos de información:

- Información Primaria

La evaluación se realizará mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la Dependencia o Entidad responsable del fondo, así como información adicional que la Institución Evaluadora considere necesaria para justificar su análisis.

- Información Secundaria

Para este fin la Institución Evaluadora podrá realizar entrevistas *in situ* con los responsables y/o personal de las unidades de la Dependencia responsable del fondo y visitas de campo a los diferentes actores involucrados en la operación en el fondo, entre otros métodos que consideren necesarios.

---

### III. TEMAS DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS

La evaluación considera cinco temas para el logro de los objetivos:

- 3.1 Descripción de la Operación del Fondo.
- 3.2 Descripción de los Procesos Operativos del Fondo.
- 3.3 Identificación y Clasificación de los Procesos.
- 3.4 Análisis y Medición de Atributos de los Procesos, y
- 3.5 Ejercicio de los Recursos.

Cada tema consta de preguntas específicas, las cuales deberán responderse mediante un esquema binario (Sí o No). Para determinar esta respuesta, el evaluador deberá fundamentarla con evidencia documental y análisis de la misma, que sustente y justifique los principales argumentos de cada una de las preguntas y temas por analizar. Por tanto, en cada respuesta se deberá justificar por qué se respondió de una u otra manera. Tanto la respuesta binaria a la pregunta, el análisis de la misma, así como las referencias documentales, serán la base de este trabajo de evaluación.

Las preguntas que no tienen respuestas binarias están marcadas con un asterisco (\*) y también deberán ser contestadas con base en el análisis que el evaluador realice sustentado en la documentación e información existente y adicional que se considere necesaria.

De presentarse el caso, el evaluador deberá explicar las causas y motivos por los cuales alguna(s) pregunta(s) no sea(n) aplicable(s) al fondo o no haya(n) podido ser respondida(s).

Cuando el fondo no cuente con la información suficiente para poder contestar la pregunta, el evaluador lo deberá hacer explícito en su respuesta. Así mismo, podrá llevar a cabo entrevistas *in situ* para apoyar el análisis y los resultados de esta evaluación.

**Cada una de las preguntas que se presenta deberá ser respondida en su totalidad (incluyendo la justificación y el análisis) en una sola cuartilla por separado, sin importar si en la página sobre espacio. Al inicio de la página se escribirá la pregunta y su número correspondiente. Lo anterior le pretende dar claridad y concreción a la evaluación que aquí se pide.**

## **Preguntas Metodológicas de los Términos de Referencia para la Evaluación Estratégica de Procesos de los Fondos Federales del Ramo 33.**

### **3.1 Descripción de la Operación del Fondo**

En este componente se describirán tanto las principales características del fondo, como su operación en general con base en el análisis de la información primaria y secundaria. El énfasis estará en la descripción precisa de la realización de todos aquellos componentes que conducen de manera principal al logro del propósito del fondo.

a. Presentar, en un máximo de dos cuartillas, una breve descripción del Fondo, que incluya el objetivo, los bienes y servicios que se distribuyen a través del mismo, y las características de los beneficiarios.

b. Realizar un análisis que permita contestar las siguientes preguntas:

1. ¿El Fin y el Propósito del fondo están claramente definidos?
2. ¿El Fin y el Propósito corresponden a la solución del problema?
3. Con base en los objetivos estratégicos de la Dependencia que coordina el fondo, ¿a qué objetivo u objetivos estratégicos está vinculado o contribuye?\*
4. Con base en lo anterior, analizar y evaluar si existe una relación lógica del fondo con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estatal de Desarrollo.\*
5. ¿Cuáles son las Instituciones, Dependencias o Entidades que intervienen en la operación del fondo y cuál es el principal papel de cada una? \*
6. ¿Cómo se da la coordinación interinstitucional? \*

7. ¿Con qué recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el fondo para operar y cuáles han sido sus avances más importantes en los últimos años?
8. ¿Cómo está estructurada la operación del fondo? \*

**En caso de que el Fondo no tenga elaborada una matriz de indicadores, la Dependencia o Entidad coordinadora o responsable de la ejecución del fondo, deberá construirla con base en la metodología del Marco Lógico y considerar los objetivos, estrategias y prioridades contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo y los objetivos estratégicos de las Dependencias o Entidades.**

### **3.2 Descripción de los Procesos Operativos del Fondo**

La Institución Evaluadora llevará a cabo la descripción de los procesos operativos detectados, tomando como base tanto información primaria como la información secundaria del fondo.

Dicha descripción deberá contener la siguiente información:

9. ¿En qué órdenes de gobierno se desarrolla dicho proceso? \*
10. ¿Cómo se desarrolla el proceso? \*
11. ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso? \*
12. ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso? \*
13. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso? \*

### **3.3 Identificación y Clasificación de los Procesos**

Para facilitar el posterior análisis de los procesos del fondo, éstos deberán identificarse y clasificarse en un diagrama de flujo. Cabe mencionar que esta identificación deberá iniciarse una vez que la Institución Evaluadora haya revisado la normatividad aplicable al fondo y haya realizado la descripción inicial de la operación; vale la pena mencionar, que en caso de que la información no sea suficiente, éste deberá elaborarse por la Dependencia o Entidad coordinadora o responsable del fondo.

### 3.4 Análisis y Medición de Atributos de los Procesos

Por medio de este componente se analizarán y medirán los atributos de eficacia y eficiencia para cada uno de los procesos del fondo. La Institución Evaluadora realizará un análisis de cada proceso, utilizando la información recabada, este análisis deberá responder al menos las siguientes preguntas:

- Planeación

14. ¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados (por ejemplo, Delegaciones, Municipios) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del fondo?

15. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso? \*

16. ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben? \*

17. ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso? \*

18. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo? \*

- Orientación para resultados

19. ¿El fondo recolecta regularmente información oportuna y veraz que le permita monitorear su desempeño?

20. ¿El fondo tiene un número limitado y suficiente de indicadores que se orienten a resultados y reflejen significativamente el propósito del fondo?

21. ¿El fondo tiene metas pertinentes y plazos específicos para sus indicadores de desempeño?

22. ¿Los indicadores de desempeño del fondo tienen línea base (año de referencia)?

23. ¿Están los requerimientos del presupuesto explícitamente ligados al cumplimiento de las metas de desempeño del fondo?

24. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del fondo?\*



- Organización y gestión

25. ¿El fondo cuenta con una estructura organizacional que le permita entregar y/o producir los componentes y alcanzar el logro del propósito? El análisis deberá incluir las diferentes instancias relacionadas con la operación del fondo.

26. ¿Los mecanismos de transferencias de recursos en el estado, operan eficaz y eficientemente?

27. ¿Tiene una colaboración y coordinación efectiva con los programas federales con los cuales se relaciona y se complementa el fondo?

- Administración financiera

28. ¿Existe evidencia de que el fondo utiliza prácticas de administración financiera que proporcionen información oportuna y confiable para la toma de decisiones de los responsables?

29. ¿Existe una integración entre los distintos sistemas de información que conforman la administración financiera?

- Eficiencia y eficacia

30. ¿Existen indicadores de eficiencia en la operación del fondo? Presentar un listado de estos indicadores.

31. ¿Existen indicadores de eficacia en la operación del fondo? Presentar un listado de estos indicadores.

- Economía

32. Cuantificar el presupuesto ejercido del ejercicio fiscal a evaluar en relación al presupuesto asignado. ¿Cuál es la situación que se observa?\*

- Ejecución

33. ¿Existe evidencia documental de que el fondo cumple con los procesos de ejecución establecidos en la normatividad? (avance físico-financiero, actas de entrega-recepción, cierre de ejercicio, recursos no devengados).

34. ¿Dichos procesos de ejecución funcionan de acuerdo a la normatividad?

### 3.5 Ejercicio de los Recursos

Dentro de este apartado se analizará el grado de cumplimiento en la aplicación de los recursos de acuerdo a los objetivos para los cuales están destinados los fondos.

Realizar un análisis que permita responder las siguientes preguntas:

35. ¿El recurso ministrado se transfirió a las instancias ejecutoras en tiempo y forma?
36. ¿Se cuenta con una planeación estratégica previa que defina las acciones, obras, proyectos, actividades, y bienes y servicios a entregar? Que mecanismo que se utiliza\*.
37. ¿Cuál es la garantía de que la distribución en obras y proyectos, bienes y servicios es consistente con el objetivo del fondo? Mostrar evidencia.
38. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia de ejecución de las acciones, obras, proyectos, actividades, bienes y servicios asociados con el fondo?
39. En caso de que los recursos no se apliquen en tiempo y forma, justificar el motivo o motivos por los cuáles se presenten subejercicios, y sugerir recomendaciones de mejora.
40. ¿Se cumplen con los ordenamientos de la normatividad aplicable en materia de información de resultados y financiera, en tiempo y forma? En caso de que la respuesta sea negativa, exponer las causas.

#### **IV. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**

En este apartado se deberán describir los hallazgos más destacados y representativos de los resultados de la evaluación, tomando en cuenta los atributos del fondo y con base en los Términos de Referencia (TDR3).

#### **V. PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y RECOMENDACIONES**

La Institución Evaluadora deberá establecer en forma concisa cada fortaleza y oportunidad, o en su caso debilidad y amenaza, incluyendo la evidencia que la sustenta e indicando la fuente del análisis. Asimismo deberán estar ordenadas de acuerdo a su relevancia, donde la primera será de mayor importancia con respecto a la segunda y así sucesivamente.

Por cada debilidad o amenaza se deberá establecer al menos una recomendación precisa que ayude a solventar el reto o problema que fue identificado. Es importante que las recomendaciones estén cuidadosamente analizadas para garantizar su viabilidad y efectividad.

Si se incorpora una recomendación que trasciende las atribuciones del fondo, se debe señalar claramente si su implementación corresponde a la Dependencia y/o Entidad responsable del fondo o a otras instituciones públicas. Asimismo, se debe indicar si la implementación requiere de cambios normativos y/o legales o recursos adicionales.

Es necesario mencionar que todas las recomendaciones deberán estar ligadas al menos a una debilidad o amenaza, es decir, se pretende no generar recomendaciones generales, sino específicas para cada reto o problema (debilidad o amenaza) detectado en la evaluación.

**En esta sección el evaluador deberá incluir un máximo de 5 fortalezas y/o oportunidades, 5 debilidades y/o amenazas y 5 recomendaciones por cada tema evaluado del fondo.**

## **VI. CONCLUSIONES**

La primera parte de las conclusiones deberán presentarse por cada tema de evaluación (descripción de la operación del fondo; descripción de los procesos operativos del fondo; identificación y clasificación de los procesos; análisis y medición de atributos de los procesos y ejercicio de los recursos) y asimismo deberán ser precisas y fundamentarse en el análisis de la evaluación realizada en cada uno de dichos temas.

La segunda parte, es una conclusión global y concisa por parte del evaluador, sobre los procesos del fondo, con base en el análisis y la evaluación realizada.

## **VII. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS**

Además de la calidad del análisis y el cumplimiento de los presentes términos de referencia, la Institución Evaluadora es responsable de:

- A. 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.
- B. Respecto de los documentos preliminares, responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por la unidad coordinadora de la evaluación y por la unidad responsable que opera el fondo que no sean considerados pertinentes a incorporar en los informes respectivos y las causas que lo motivaron.
- C. Respecto de la disseminación de resultados. Los evaluadores y coordinadores deberán estar disponibles para reuniones y/o eventos especiales requeridos.

La contratación, operación y supervisión de la evaluación se realizará por medio de la Coordinación de Planeación y Evaluación que representa la Unidad Técnica de Evaluación de la Secretaría de Hacienda, responsable de coordinar la evaluación al exterior con las Dependencias o Entidades. Asimismo deberá involucrar a los enlaces responsables nombrados por el titular de cada Dependencia o Entidad para coordinar la evaluación al interior de la Dependencia o Entidad, sujeta a los lineamientos a que se refiere el primer párrafo de este apartado.

Los compromisos de la Unidad Técnica son:

- I. Suministrar oportunamente a la Institución Evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo el análisis, así como las bases de datos requeridas.
- II. Verificar la confiabilidad de la información suministrada por las unidades relativas a la operatividad del fondo.
- III. Revisar el informe preliminar 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 cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia para la Evaluación Estratégica de Procesos 2013 TDR3.

## **VIII. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA**

Se contempla un informe final por cada fondo, que contenga el resultado de la evaluación externa del ejercicio 2013, que deberá ser entregado a la Coordinación de Planeación y Evaluación. Así mismo se les hará llegar el informe a cada Dependencia y Entidad responsable de coordinar la evaluación al interior de la Dependencia o Entidad y a la instancia ejecutora responsable de la operación del fondo por parte de la Coordinación.

**Fecha de entrega**

La entrega se hará con base al cronograma establecido en el Programa Anual de Evaluación 2013, disponible en la página de internet de la Secretaría de Hacienda y en la página del Consejo de Armonización Contable del Gobierno del Estado de Chihuahua.

**Especificaciones**

El informe final deberá ser presentado en forma impresa, en formato Word y PDF en 4 tantos correspondientes a cada fondo y en disco compacto digital.

Ambas versiones deberán entregarse a la Coordinación de Planeación y Evaluación (Los archivos electrónicos deberán organizarse en directorios con la misma estructura señalada en el informe y con nombres que faciliten su localización).

Los informes deberán estar redactados en letra Arial 12, interlineado 1.5 líneas, y márgenes de 2 cm por cada lado.

---

La estructura del informe final deberá presentar la siguiente estructura:

## Índice

### Introducción

Capítulo 1. Descripción de la Operación del Fondo

Capítulo 2. Descripción de los Procesos Operativos del Fondo

Capítulo 3. Identificación y Clasificación de los Procesos

Capítulo 4. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos

Capítulo 5. Ejercicio de los Recursos

Capítulo 6. Principales Hallazgos de la Evaluación

Capítulo 7. Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y

Recomendaciones

Capítulo 8. Conclusiones

## Anexos

Anexo I: Características Generales del Fondo

- Objetivo General y Específico del Fondo

Anexo II: Descripción de los Procesos

- Datos Generales de los Procesos
- Principales Características de los Procesos

Anexo III: Bases de datos de gabinete utilizadas para el análisis

Anexo IV: Datos de la Instancia Evaluadora

- Nombre del coordinador de la evaluación.
- Cargo
- Institución a la que pertenece
- Principales colaboradores
- Correo electrónico del coordinador de la evaluación
- Teléfono (con clave lada)