



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



# **Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos al Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (Fortaseg)**

**Mayo de 2019**



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



## Contenido

<b>I. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES.....</b>	<b>7</b>
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>II.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>7</b>
<b>II.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
<b>III.1 ANÁLISIS DE GABINETE .....</b>	<b>8</b>
<b>III.2 ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>III.3 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL FORTASEG (PARTE SUSTANTIVA DEL PRODUCTO 1) .....</b>	<b>13</b>
<b>III.3.1 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL FORTASEG .....</b>	<b>14</b>
<b>III.3.2 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS, Y EN SU CASO MACROPROCESOS, DEL FORTASEG.....</b>	<b>14</b>
<b>III.4 DISEÑO METODOLÓGICO DEL TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>15</b>
<b>III.4.1 INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>IV. CONTENIDO MÍNIMO DEL INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>IV.1 DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL FORTASEG .....</b>	<b>21</b>
<b>IV.2 MEDICIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL FORTASEG</b>	<b>23</b>
<b>IV.3 HALLAZGOS Y RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



<b>IV.4 CONCLUSIONES, VALORACIÓN GLOBAL DE LA OPERACIÓN DEL FORTASEG Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>25</b>
<b>V. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO Y BASES DE DATOS.....</b>	<b>28</b>
<b>VI. PERFIL DEL COORDINADOR Y DEL EQUIPO EVALUADOR.....</b>	<b>29</b>
<b>VII. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA.....</b>	<b>29</b>
<b>VIII. VIGENCIA O DURACIÓN DEL SERVICIO.....</b>	<b>31</b>
<b>IX. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS.....</b>	<b>31</b>
<b>X. MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>32</b>
<b>XI. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>XII. ANEXOS.....</b>	<b>36</b>
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Fortaseg.....	36
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Fortaseg.....	38
Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Fortaseg.....	40
Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Fortaseg.....	44
Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Fortaseg.....	44
Anexo VII. Valoración global cuantitativa.....	45
Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Fortaseg.....	47



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



Para efectos del presente documento, se entenderá por:

**Análisis de gabinete:** al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos o generales, sistemas de información, entre otros. Como resultado de este análisis, se definen al menos los siguientes elementos que integran el Producto 1 de la Evaluación de Procesos: Contexto en que opera el programa presupuestario (Fortaseg), diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, estrategia y plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información;

**Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):** a la herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en la operación del Fortaseg;

**Buenas prácticas:** a las acciones innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Fortaseg evaluado;

**Componentes:** a los productos, bienes, servicios, entregables o apoyos destinados a la población o área de enfoque objetivo, realizados o entregados durante la ejecución del Fortaseg para el logro de su propósito, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico (MML);

**Contexto organizacional y social:** a la relación al interior y al exterior de toda la estructura orgánica mediante la que se implementa el Fortaseg, considerando a todos los funcionarios desde el nivel más agregado hasta el de menor desagregación, oficinas centrales, delegaciones estatales o municipales y oficinas locales, entre otros; así como a los factores externos que pudiesen estar afectado positiva o negativamente la implementación del Fortaseg;

**Coordinación:** A la Coordinación de Evaluación, dependiente de la Secretaría de Planeación y Evaluación del Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo.

**Dependencias:** a las que se refiere el artículo 2, fracción VIII, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



**Destinatario:** a la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el programa, ya sea para consumo o uso final o intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: organismos operadores de agua, infraestructura carretera, empresas del sector agrícola, instituciones estatales de seguridad pública, instituciones estatales de salud, organismos internacionales, operadores de programas, escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos subnacionales, personas que habitan una localidad, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros;

**Diagnóstico del programa:** al documento de carácter público donde se definen y justifican los principales elementos del diseño conceptual de una intervención; mismos que deberá observar la normativa emitida por el Secretariado Ejecutivo del Sistema de Seguridad P

**Entidades:** a las que se refiere el artículo 2, fracción XVI, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

**Entregables:** a los productos, documentos, bienes, servicios o apoyos que son producidos por el programa y entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificado. En términos de MML, los entregables deben ser consistentes con los componentes;

**FORTASEG:** Al subsidio otorgado por la Federación al municipio y que financia el Programa de Fortalecimiento para la Seguridad.

**Gestión:** como el conjunto de acciones o esfuerzos necesarios que realizan los funcionarios, para conseguir los objetivos del Fortaseg.

**Macroproceso:** a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del Fortaseg que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos;

**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** a la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad los objetivos del Fortaseg y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa;

**PAE:** al Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales, emitido conforme a lo dispuesto en el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

**Población o área de enfoque atendida:** a la población o área de enfoque que es destinataria, beneficiaria o receptora directa de los componentes o entregables del Fortaseg en un ejercicio fiscal determinado;

**Población o área de enfoque objetivo:** a la población o área de enfoque que el Fortaseg tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área de enfoque objetivo de un Fortaseg debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

**Población o área de enfoque potencial:** a la población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del Fortaseg y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

**Problema o necesidad:** a la situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno;

**Proceso:** al conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos;

**SHCP:** a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**Subproceso:** a un proceso que, con un enfoque sistémico, forma parte de un proceso superior, y que incluye la realización de un conjunto de actividades específicas que interactúan para la generación de un producto o entregable; generalmente están formalizados en manuales de procedimientos, o bien, se realizan de manera informal a partir del conocimiento empírico de sus ejecutores; la suma de dos o más subprocesos contribuye a la realización de un proceso;

**Trabajo de campo:** a la estrategia y aplicación de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa (*in situ*) mediante técnicas cualitativas como son la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*) y la aplicación de cuestionarios o encuestas, entre



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo;

**Unidad Responsable del Fortaseg:** al área de las dependencias o entidades encargada de administrar y rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros del Fortaseg.

## **I. Presentación y antecedentes**

En esta sección se deben indicar los antecedentes relevantes de la evaluación de procesos a contratarse; siendo al menos los siguientes:

- *Descripción ejecutiva del Fortaseg; se sugiere indicar al menos los siguientes elementos: año de inicio, ramo administrativo de adscripción, entregables o componentes, así como las principales modificaciones que han tenido estos en el tiempo, objetivos general y específicos, problema o necesidad que atiende, o función de gobierno que realiza, definición y cuantificación de su población o área de enfoque potencial y objetivo.*
- *En caso de que el Fortaseg sea operado por más de una Unidad Responsable (UR), se deberán describir brevemente las principales actividades que realiza cada UR que ejerce presupuesto del Fortaseg, en relación con el logro de los objetivos del Fortaseg.*
- *Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales (PAE) que da origen a la evaluación.*
- *Propósito para la realización de una evaluación de procesos.*

## **II. Objetivos**

### **II.1 Objetivo general**

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Fortaseg en el municipio, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

### **II.2 Objetivos específicos**

- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Fortaseg en el municipio, en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Fortaseg en el municipio, son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Fortaseg en el municipio;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Fortaseg en el municipio;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Fortaseg en el municipio es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Fortaseg en el municipio, a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

### III. **Metodología**

El licitante participante, en la propuesta técnica para la Evaluación de Procesos del Fortaseg deberá considerar y describir, principalmente, las técnicas de investigación cualitativa a utilizar, como pueden ser: el análisis documental, la observación directa, estudios de caso y multicaso específicos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*), entre otras técnicas que el equipo evaluador considere pertinentes para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo, tales como la aplicación de cuestionarios de aplicación electrónica o a distancia.

La metodología y los instrumentos que defina el licitante participante, así como el trabajo de gabinete y de campo deberán generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación del Fortaseg, así como su contexto institucional y organizacional.

#### III.1 **Análisis de gabinete**

En primera instancia, el licitante, para la elaboración del diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del Fortaseg, deberá realizar un análisis de gabinete, considerando como mínimo los siguientes documentos:

- La normativa aplicable al Fortaseg: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Fortaseg atiende;
- Diagnóstico del Fortaseg y estudios del marco contextual en el que opera;





PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- MIR del Fortaseg correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;
- Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados del Fortaseg;
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Fortaseg por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.

Asimismo, se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño del Fortaseg y a su definición de población o área de enfoque potencial y objetivo, así como a su estrategia de integración de destinatarios de los componentes o entregables del Fortaseg.

El análisis o trabajo de gabinete deberá generar como resultado inicial, un mapeo de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Fortaseg en el municipio, que constituirá esencialmente el Producto 1 de la evaluación; posteriormente, se procesará la información recabada en campo –como se describe a continuación– para la generación de los Productos 2 y 3 de la evaluación.

### **III.2 Alcance y enfoque de la evaluación**

El licitante deberá señalar con claridad en el informe de la evaluación, cuáles de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados en la operación o gestión del Fortaseg en el municipio, se analizan y cuáles no, de acuerdo con lo establecido por *Coordinación y Unidad Administrativa Responsable* del Fortaseg en los TdR, señalando los elementos de análisis que justifican esta selección y, en su caso, haciendo recomendaciones al respecto.

Un elemento que podrá ser considerado para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del Fortaseg en el municipio, el cual podrá determinarse *a priori* considerando algunos elementos como los siguientes:

1. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos;
2. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
3. Si los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



5. Si se cuenta en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
6. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

El alcance de la Evaluación de Procesos del Fortaseg implica el análisis de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, sustantivos del Fortaseg, así como la respectiva priorización de estos. Se deberá realizar la identificación y jerarquización de los procesos a partir del Esquema 1, adaptándolo a las condiciones particulares del Fortaseg;<sup>1</sup> en él se observa lo siguiente:

- El proceso de “Planeación” es el punto de partida para la implementación del Fortaseg; posteriormente, continúan los procesos de “Comunicación Interna y Externa”, “Selección de destinatarios”, “Producción de entregables”, “Entrega”, “Seguimiento a destinatarios” y “Control”.
- La información que se genera en los procesos de “Seguimiento a destinatarios” y “Control” es un insumo directo para retroalimentar los procesos del Fortaseg desde el proceso de “Planeación”.
- El proceso de “Monitoreo” utiliza información generada principalmente en los procesos de “Comunicación”, “Selección de destinatarios”, “Producción de entregables”, “Entrega” y “Seguimiento a destinatarios”; a partir de ello se retroalimentan los procesos del Fortaseg desde la “Planeación”.
- El proceso de “Evaluación Externa” requiere de información transversal de todos los procesos, ya que se valora al Fortaseg en su conjunto. En este sentido, los resultados de las evaluaciones son un insumo para retroalimentar al Fortaseg desde el proceso de “Planeación”.

---

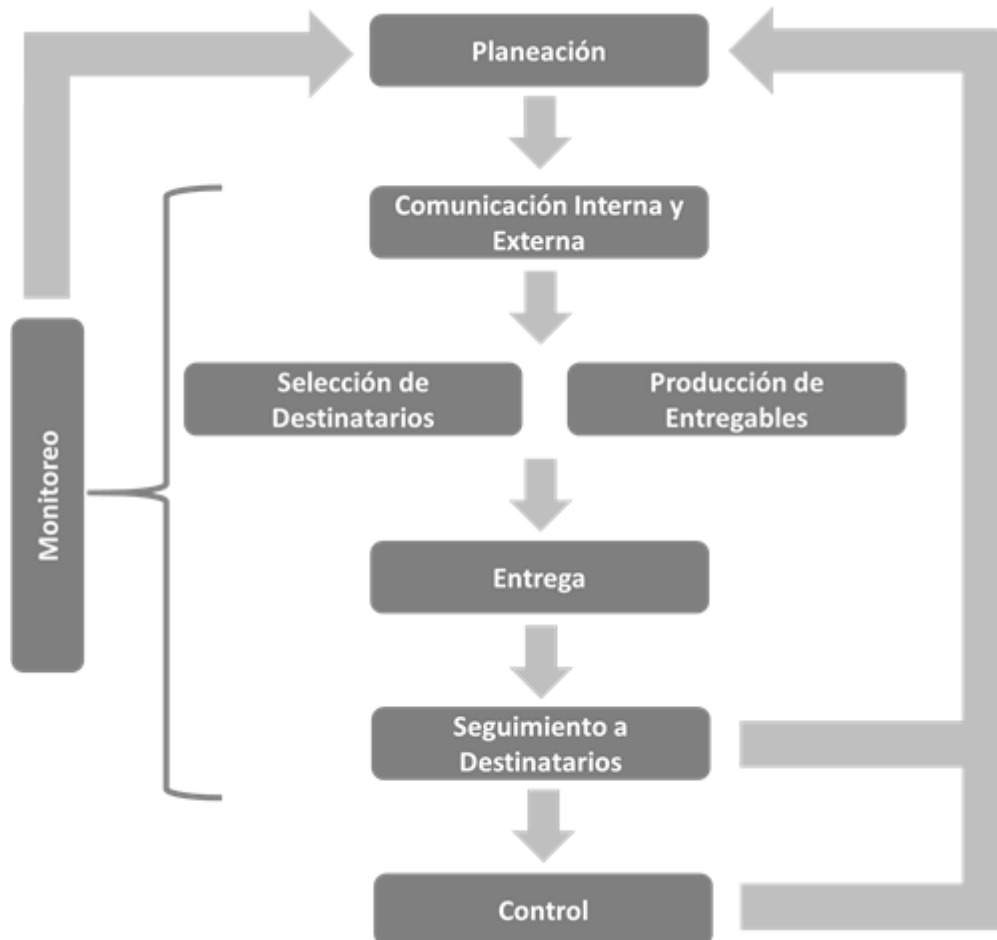
<sup>1</sup> Con excepción de los procesos (con sus subprocesos) de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa, para los cuales el equipo evaluador únicamente podrá, en caso de que lo considere pertinente, agregar subprocesos, pero no suprimir subprocesos.



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



### Esquema 1. Modelo general de procesos



Es importante señalar que en el Esquema 1 se muestra un modelo que no necesariamente es 100% aplicable para el Fortaseg, pero que es importante tomar en cuenta como referencia para la identificación y definición de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación del Fortaseg evaluado, además de que representa un auxiliar en la definición del alcance y del enfoque de la Evaluación de Procesos del Fortaseg.

A continuación, se describe cada uno de los procesos que componen al modelo anterior:

- **Planeación:** proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Fortaseg para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



Fortaseg; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.

- **Comunicación interna y externa:** proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Fortaseg tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa);
- **Selección de destinatarios:** proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Fortaseg en función de su población o área de enfoque objetivo;
- **Producción de entregables:** proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Fortaseg (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Fortaseg deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.
- **Entrega:** proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Fortaseg (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos;
- **Seguimiento a destinatarios:** actividades y mecanismos que permiten al Fortaseg conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Fortaseg por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Fortaseg identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Fortaseg implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios;
- **Control:** actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Fortaseg para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno);
- **Monitoreo:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Fortaseg, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente;

A partir de los procesos definidos en el modelo anterior el licitante deberá realizar una equivalencia de los procesos, subprocesos o macroprocesos identificados respecto a los definidos en el modelo, de acuerdo con el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”. Cabe mencionar que los procesos definidos en el modelo no son limitativos, por lo que, si el equipo evaluador identifica procesos, subprocesos o macroprocesos adicionales deberá incluirlos.

### **III.3 Diagnóstico general de los procesos y subprocesos del Fortaseg (parte sustantiva del Producto 1)**

El licitante deberá presentar un diagnóstico general de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Fortaseg, en el que se dé cuenta de la problemática o necesidad que atiende, o de la función de gobierno que desarrolla, así como del contexto y las condiciones en las que opera el Fortaseg en el municipio. En este diagnóstico se deben identificar los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del Fortaseg a partir de la normativa vigente y de las entrevistas a funcionarios de la *Unidad Administrativa Responsable* realizadas; se deberá presentar una descripción integral con el mapa de procesos y subprocesos del Fortaseg de acuerdo con el Anexo I “Ficha técnica de identificación del Fortaseg”.

A partir de este diagnóstico, el licitante presentará para su validación, a la Coordinación una propuesta de los alcances y logística de la Evaluación de Procesos del Fortaseg. Asimismo, el diagnóstico debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico general, seleccionado para su desarrollo.

Además, en el Producto 1 se deberán especificar las directrices generales y particulares que guiarán la realización de la evaluación de procesos acordadas con Coordinación y la UR del Fortaseg, de acuerdo con lo establecido en estos TdR; por lo que la correcta elaboración de este producto es fundamental para poder garantizar un resultado satisfactorio.

En el Producto 1, además de integrar la estrategia y plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información, se incluirán dos apartados:



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



### **III.3.1 Descripción del contexto en el que opera el Fortaseg**

El licitante deberá describir los siguientes elementos del Fortaseg: todas las UR que participan en su operación o que ejercen sus recursos, los entregables que produce cada UR que participa en la operación del Fortaseg en el marco del mismo, el problema o necesidad de política pública identificado por el Fortaseg, población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida del Fortaseg, y su cuantificación, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Fortaseg tuvo al cierre del último ejercicio fiscal del que se tenga registro, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Fortaseg espera atender en el ejercicio fiscal evaluado, así como el contexto organizacional y social en que se desarrolla su operación. A partir de esta información se deberá completar el Anexo I “Ficha técnica de identificación del Fortaseg”.

### **III.3.2 Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Fortaseg**

El licitante deberá desarrollar, a partir del trabajo de gabinete y de entrevistas semiestructuradas con funcionarios de la [Nombre(s) de la(s) UR(s)] realizadas,<sup>2</sup> un diagnóstico inicial de procesos del Fortaseg en el que se identifiquen claramente los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran su operación o gestión, así como las instancias o actores que participan en ellos; se deberá presentar una descripción integral con un mapa de procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Fortaseg, así como llenar el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”. Las entrevistas semiestructuradas se realizarán con la finalidad de profundizar y despejar dudas sobre el mapa de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Fortaseg.

En esta sección, el licitante deberá señalar cuáles de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados están documentados y cuáles no, así como –en su caso– la normativa que los rige; por ejemplo, un manual de procedimientos o de organización, lineamientos de operación, entre otros.

Cabe señalar que los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del Fortaseg son estructuras analíticas que debe de construir el licitante, a partir de su experiencia en el desarrollo de evaluaciones de procesos e implementación de políticas públicas; por tanto, debe tenerse en cuenta que, a pesar de

---

<sup>2</sup> Las preguntas realizadas en estas entrevistas semiestructuradas deberán estar enfocadas en obtener información para realizar el mapeo de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del Fortaseg. Cabe precisar que en ningún caso estas entrevistas semiestructuradas podrán ser consideradas como la totalidad del trabajo de campo de la Evaluación de Procesos, ya que estas solamente podrían representar una parte del mismo.



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



ser lo deseable, los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, no necesariamente pueden estar documentados.

#### **III.4 Diseño metodológico del trabajo de campo**

A partir del contexto en que opera el Fortaseg, el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, el licitante deberá desarrollar una propuesta de estrategia y plan de trabajo de campo a seguir para la realización de la evaluación, asimismo deberá incluir un cronograma detallado de actividades.

La estrategia de trabajo de campo diseñada por el licitante deberá ser entregada a la *Coordinación*, para que en conjunto con la *Unidad Administrativa Responsable de Fortaseg* la valide antes de ser implementada (para lo que podrán solicitar la opinión de la UED), misma que deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

- Justificación de las técnicas de investigación a utilizar;
- Muestra y los criterios utilizados para su selección;
- Listado de los actores a entrevistar;
- Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán, y
- Cronograma con las actividades a desarrollar.

El licitante no podrá iniciar las actividades del trabajo de campo sin haber recibido previamente el visto bueno de la *Coordinación*.

El diseño de la muestra y de los instrumentos para el levantamiento de información en campo deberá considerar a la totalidad de los actores que intervienen en la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del Fortaseg, así como a los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Fortaseg, independientemente de su ubicación geográfica.

Algunos criterios que puede utilizar el licitante para definir una muestra que considere la variabilidad de la operación en los diferentes contextos en que opera el Fortaseg son los siguientes:

- a) El desempeño operativo del Fortaseg en el municipio u otros aspectos que suponen una acción diferenciada de los procesos;
- b) Volumen de la operación del Fortaseg;



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- c) Esquemas normativos del Fortaseg y el ejercicio presupuestal en en municipio, u otros aspectos que suponen una acción diferenciada de los procesos, en las que opera el Fortaseg, y
- d) Formas de interacción del Fortaseg con otros niveles u órdenes de gobierno.

Los criterios anteriores no son limitativos, por lo que el licitante podrá proponer criterios adicionales que considere pertinentes para la definición de la muestra para el trabajo de campo.

En el diseño muestral, el licitante deberá señalar los funcionarios del Fortaseg o destinatarios a los que se les aplicarán los instrumentos de levantamiento de información con los que se realizará el trabajo de campo, así como la ubicación geográfica de los mismos.

#### **III.4.1 Instrumentos de levantamiento de información**

El licitante deberá diseñar los instrumentos que utilizará para el levantamiento de información durante el trabajo de campo, como son (por ejemplo) los cuestionarios por tipo de funcionario a entrevistar para el caso de entrevistas semiestructuradas, los guiones a utilizar en la realización de grupos focales, los cuestionarios de aplicación electrónica, las guías respectivas, entre otros. Para lo anterior, deberá considerar los siguientes temas guía y preguntas de referencia:

##### ***Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)***

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Fortaseg?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Fortaseg que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Fortaseg?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Fortaseg?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables del Fortaseg?
- ¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Fortaseg?





PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?

### ***Comunicación interna y externa del Fortaseg***

- ¿Qué actores intervienen en la comunicación del Fortaseg?
- ¿Existe una estrategia de comunicación del Fortaseg documentada? En caso afirmativo, describirla.
- ¿La estrategia de comunicación del Fortaseg (documentada o no) es adecuada?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos?

### ***Solicitud de los componentes o entregables del Fortaseg***

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población o área de enfoque potencial puede solicitar los componentes o entregables que otorga el Fortaseg?
- ¿Los requisitos para solicitar los componentes o entregables del Fortaseg se presentan de manera clara y completa?
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?
- ¿Son adecuados estos mecanismos? En caso de que el Fortaseg que apoye la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los mismos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
- ¿El proceso de solicitud de los componentes o entregables que otorga el Fortaseg se encuentra automatizado total o parcialmente?

Para esta pregunta, considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU:

- **Estado de digitalización 1:** trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- **Estado de digitalización 2:** trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- **Estado de digitalización 3:** trámites y servicios que permiten realizar transacciones y
- **Estado de digitalización 4:** trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

Para mayor información, referirse a “Figure A.4. The four stages of online service development”, en los siguientes documentos:

- Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional  
[http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/ti\\_1\\_pgcm\\_bases\\_lineam\\_tys.pdf](http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf)
- United Nations E-Government Survey 2014 (página 195)  
[http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/EGov\\_Complete\\_Survey\\_2014.pdf](http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/EGov_Complete_Survey_2014.pdf)

### **Selección de destinatarios<sup>3</sup>**

- ¿Existe una metodología o método para la selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Fortaseg? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Fortaseg es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público? (cuando aplique)
- ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los componentes o entregables del Fortaseg? ¿Qué información integra esta base de datos?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

### **Producción de componentes o entregables<sup>3</sup>**

---

<sup>3</sup> [Ibid.]



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- ¿Se cuenta con los insumos y/o personal suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Fortaseg atender a su población o área de enfoque objetivo?
- ¿El Fortaseg tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de componentes o entregables, de acuerdo con la posible demanda o requerimientos de su población o área de enfoque objetivo? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los componentes o entregables del Fortaseg? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Las actividades de generación de componentes o entregables que otorga el Fortaseg están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias involucradas?

### **Entrega**

- ¿Los componentes o entregables del Fortaseg son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los componentes o entregables para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino? ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes? [*cuando aplique*]
- ¿La logística de distribución se actualiza? [*cuando aplique*] ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Fortaseg? [*cuando aplique*]
- ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios o área de enfoque a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

### **Control**

- ¿El Fortaseg cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen al área de enfoque que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Fortaseg?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Fortaseg?

### ***Seguimiento a destinatarios***

- ¿El Fortaseg tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que permitan verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del destinatario o beneficiario?
- En caso de que los componentes o entregables involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el Fortaseg cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable? ¿El seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿El Fortaseg tiene mecanismos para identificar si se cumple con su Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del destinatario o beneficiario de los componentes o entregables del Fortaseg respecto de los componentes que ofrece el Fortaseg? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Fortaseg son utilizadas para la mejora continua del Fortaseg?

### **IV. Contenido mínimo del informe final de la evaluación**

A partir del contenido del Producto 1 deberán elaborarse los siguientes apartados en el informe final de la Evaluación de Procesos del Fortaseg:



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- Contexto en que opera el Fortaseg;
- Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos;
- Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos; y
- Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación.<sup>4</sup>

Asimismo, el licitante deberá desarrollar los siguientes apartados y temas:

- Descripción y valoración de los procesos y subprocesos del Fortaseg;
- Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Fortaseg;
- Hallazgos y resultados de los procesos y subprocesos del Fortaseg;
- Recomendaciones y conclusiones sobre la operación del Fortaseg;

Para el desarrollo de los apartados antes referidos deberá atender las indicaciones que se desarrollan en las siguientes secciones

#### **IV.1 Descripción y valoración de los procesos y subprocesos del Fortaseg**

Después de realizar el trabajo de campo y sistematizar la información levantada, el licitante deberá realizar la descripción y valoración de cada uno de los procesos, subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados en el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”, contrastando en todos los casos la evidencia documental y su ejecución en la práctica.

Por lo anterior, en esta sección se deberá realizar una descripción minuciosa del desarrollo y el análisis de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, de acuerdo con el alcance establecido, utilizando la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo; asimismo, se deberá realizar una valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos a partir de la gestión en sus subprocesos, y en su caso macroprocesos a partir de la gestión de los procesos.

La valoración de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, deberá contener la siguiente estructura:

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;

---

<sup>4</sup> Considerando el diseño muestral y los instrumentos de levantamiento de información validados y utilizados.



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



2. Límites de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, así como su articulación con otros;
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
  - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
  - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
  - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
  - d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
  - e. Insumos tecnológicos
4. Productos: ¿los productos de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subproceso, y en su caso macroproceso, del Fortaseg? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subproceso, y en su caso macroproceso?
6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso, y en su caso macroproceso?
7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
9. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Fortaseg) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Fortaseg.

Por otra parte, en caso de que el Fortaseg genere diversos componentes o entregables y que estos impliquen la realización de actividades diferentes, será necesario describir los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, correspondientes a cada tipo de componente o entregable otorgado.

En la descripción de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, el licitante, de manera coordinada con la *Coordinación*, deberá realizar los diagramas de alto nivel y los diagramas detallados (diagramas de flujo) que describan los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Fortaseg. Para ello, se deberá usar como referencia la sección “VII Mapeo de procesos” de la “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” (páginas 18 a 25), elaborada por la Secretaría de la Función Pública (SFP), disponible en la siguiente dirección electrónica:

[http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/Guia\\_para\\_la\\_Optimizacion\\_\\_Estandarizacion\\_y\\_Mejora\\_Continua\\_de\\_Procesos.pdf](http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/Guia_para_la_Optimizacion__Estandarizacion_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf)

Estos diagramas se deberán elaborar de acuerdo con lo especificado en el Anexo III “Diagramas de flujo de la operación del Fortaseg”.

Adicionalmente, se deberá realizar un mapeo de procesos de acuerdo con lo indicado en el Anexo II.

#### **IV.2 Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Fortaseg**

En esta sección se deberá realizar la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, definidos en el mapa de procesos del Fortaseg. A continuación, se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- **Oportunidad:** un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- **Suficiencia:** un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- **Pertinencia:** un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Fortaseg.<sup>5</sup>

Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Fortaseg deberá realizarse una revisión documental (normativa aplicable, MIR, evaluaciones externas, sistemas de información y registros administrativos, entre otros) misma que deberá complementarse con el trabajo de campo, con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

La información obtenida de estos indicadores deberá vaciarse en fichas propuestas por el equipo evaluador, presentadas como en el Anexo IV “Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Fortaseg” (formato libre). Estas fichas deberán considerar la medición de los atributos de eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia correspondientes a cada proceso y subproceso y en su caso macroproceso.

### **IV.3 Hallazgos y resultados**

En esta sección se deberá realizar una valoración integral de la operación del Fortaseg de acuerdo con los alcances definidos. Todos los hallazgos y resultados deberán sustentarse en la información obtenida en los apartados de “Descripción y valoración de los procesos y subprocesos” y “Medición de atributos de los procesos y subprocesos”. En esta valoración integral se deberá señalar en qué medida la gestión operativa conduce al logro de los objetivos del Fortaseg.

Asimismo, se deben señalar las áreas de mejora, las buenas prácticas y las fortalezas detectadas en la operación del Fortaseg, y a partir de ello el licitante emitirá recomendaciones de mejora sobre aspectos específicos de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, del Fortaseg. Adicionalmente, se deberán identificar los

---

<sup>5</sup> Las actividades son adecuadas si están en función del logro del objetivo de cada proceso. Por ejemplo, si se verifica que el formato de los mensajes a difundir cumpla con las características necesarias para llegar a la población o área de enfoque objetivo, como sería un mensaje de audio en la lengua indígena de la localidad donde se encuentran los posibles destinatarios o beneficiarios, o bien, como sería un mensaje dirigido a personal operativo del Fortaseg cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.





PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”), de coordinación entre unidades administrativas y otros que hubiese en los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Fortaseg, entendiéndose como aquellas prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstaculizan la operación del Fortaseg.

En este sentido, se deberán identificar las situaciones en las que la normativa genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Fortaseg, para lo cual se deberá presentar (por cada situación identificada) una propuesta de modificación a la normativa aplicable al Fortaseg, 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 V “Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Fortaseg”.

Para la identificación y descripción de los “cuellos de botella”, buenas prácticas y fortalezas del Fortaseg, se considerará la información derivada del análisis de la operación del Fortaseg, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en ella. Este análisis deberá contener 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 deberá desarrollar un análisis de las buenas prácticas identificadas.

En adición a lo anterior, en esta sección se deberá incluir un análisis FODA, así como una síntesis en el Anexo VI “Análisis FODA de la operación del Fortaseg”.

#### **IV.4 Conclusiones, valoración global de la operación del Fortaseg y recomendaciones**

El apartado de conclusiones deberá contener una síntesis de los resultados encontrados en la Evaluación de Procesos del Fortaseg, resaltando los hallazgos más relevantes que se hayan detectado y que pudiesen transformarse en ASM.

El licitante deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Fortaseg a partir del siguiente esquema de puntuación:<sup>6</sup>

- Eficacia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son eficaces = 5 puntos.

---

<sup>6</sup> La valoración cuantitativa deberá estar sustentada y, por tanto, ser consistente con lo valorado por el equipo evaluador en el apartado de “Medición de atributos de los procesos y subprocesos”.



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 0 puntos.
- Oportunidad:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son oportunos = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 0 puntos.
- Suficiencia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son suficientes = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 0 puntos.
- Pertinencia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son pertinentes = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 0 puntos.



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores, esta valoración cuantitativa global debe considerar el total de puntos posibles de obtener ( $5 \times 4 = 20$  puntos) y los puntos obtenidos en la Evaluación de Procesos Fortaseg ('y' puntos), de modo que se indique el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles  $\{[(y'/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa global de la operación del Fortaseg}\}$

El licitante deberá utilizar el Anexo VII "Valoración global cuantitativa" para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos (o macroprocesos) del Fortaseg.

Adicionalmente, en este apartado se deberán integrar las recomendaciones y conclusiones que se consideren más relevantes de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Fortaseg, las cuales deben formularse con base en los hallazgos del trabajo de campo y de gabinete. El objetivo final de las recomendaciones es proveer información valiosa a los operadores del Fortaseg para realizar adecuaciones en la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, de modo que se potencie la consecución de resultados del Fortaseg.

Las recomendaciones que se formulen como resultado de la Evaluación de Procesos del Fortaseg deberán tener las siguientes características:

- Derivarse de los hallazgos de la evaluación;
- Ser concretas y factibles;
- Incluir un proyecto de implementación, que considere los siguientes elementos:
  - Breve análisis de la viabilidad o factibilidad de la implementación;
  - Principales responsables de la implementación;
  - Análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Fortaseg como en el logro de sus objetivos;
  - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas:
  - Consolidación;
  - Reingeniería de procesos o subprocesos.



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



Al respecto, el licitante debe entender por consolidación, aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación, como serían algunas acciones, procedimientos o estrategias del Fortaseg, así como iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas automatizados, infraestructura, entre otros.

Por reingeniería de procesos o subprocesos, se entenderán aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Fortaseg. Para ello se deberá llenar el Anexo VIII “Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Fortaseg”, y que a su vez deben derivar en acciones de consolidación para la implementación de los procesos transformados.

Adicionalmente, y de conformidad con el alcance de la Evaluación de Procesos del Fortaseg, se deberá presentar una propuesta para crear o fortalecer el sistema de monitoreo de gestión del Fortaseg, con indicadores a nivel de procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

Asimismo, a partir de todo el análisis y valoraciones realizadas, se deberá emitir un pronunciamiento acerca de la percepción de eficiencia que el equipo evaluador haya tenido sobre la ejecución de los macroprocesos, procesos y subprocesos del Fortaseg.

Los indicadores que se propongan por el equipo evaluador, deberán cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados (CREMA). Asimismo, el equipo evaluador deberá 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 IX “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Fortaseg”.

## **V. Bitácora de trabajo de campo y bases de datos**

El licitante deberá entregar una bitácora de trabajo campo que destaque de forma sintética, entre otros puntos, las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó y que podrían afectar los resultados de la Evaluación de Procesos del Fortaseg.

Asimismo, deberá entregar las bases de datos generadas a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y de la recopilación de información en el trabajo de campo. Las bases de datos deberán entregarse en formatos compatibles con Excel, debiendo mantener la confidencialidad de los entrevistados, pero sin alterar la información proporcionada por estos. En las bases de datos debe estar sistematizada toda la información recabada a partir de la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información y deberá sustentar el análisis, las valoraciones, los hallazgos y las conclusiones de la evaluación.



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



## VI. Perfil requerido del equipo evaluador

**Tabla A. Perfil de equipo evaluador**

Cargo	Requisitos Académicos	Experiencia General	Experiencia Específica
Coordinador equipo evaluador	Posgrado en ciencias sociales, ciencia política, economía, políticas públicas, planeación, ingeniería en sistemas	Metodología del marco lógico, planeación estratégica, evaluación de programas y de políticas públicas	En reingeniería de procesos, investigación de campo, bases de datos, mapeo de procesos ANSI y BPMN
Equipo Evaluador	Licenciaturas afines al coordinador del equipo evaluador	Metodología del marco lógico, evaluación de programas y de políticas públicas	Investigación de campo, bases de datos, mapeo de procesos ANSI y BPMN

El licitante participante deberá, dentro de su propuesta, presentar la integración de su equipo evaluador, incluyendo el currículum vitae de los integrantes.

En caso de que se presenten cambios en los integrantes del equipo evaluador, ya sea en el proceso de contratación o durante el desarrollo de la Evaluación en materia de Diseño del Fortaseg, el licitante deberá presentar por escrito a la Coordinación la solicitud del cambio para la respectiva validación del perfil indicado en los presentes TdR y la autorización correspondiente por parte de la Coordinación.

## VII. Productos y plazos de entrega

El calendario de entregas a *Coordinación* se define en la Tabla B. En cada una de las etapas señaladas, el licitante debe atender puntualmente las fechas señaladas y acordar con anticipación el horario de las reuniones, así como los requerimientos que necesita para presentar sus resultados.

**Tabla B. Calendario de productos a entregar**



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



<b>Productos</b>	<b>Periodo de entrega</b>
<p>Producto 1: Diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos del Fortaseg, contexto en que opera el Fortaseg, técnicas de investigación a utilizarse, estrategia y plan de trabajo de campo, así como propuesta y justificación del enfoque metodológico y del diseño muestral propuesto.</p>	<p>8 días hábiles posteriores a la firma del contrato</p>
<p>Producto 2: Informe preliminar de la Evaluación de Procesos del Fortaseg con, al menos, los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resumen ejecutivo</li><li>• Introducción</li><li>• Contexto en que opera el Fortaseg</li><li>• Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos</li><li>• Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos</li><li>• Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación</li><li>• Descripción y análisis de los procesos y subprocesos</li><li>• Medición de los atributos de los procesos y subprocesos</li><li>• Hallazgos y resultados</li><li>• Conclusiones y recomendaciones</li></ul>	<p>28 días hábiles posteriores a la firma del contrato</p>
<p>Producto 3: Informe Final de Evaluación de Procesos del Fortaseg con, al menos, los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resumen Ejecutivo</li><li>• Índice</li><li>• Introducción</li><li>• Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos</li><li>• Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos</li><li>• Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación</li><li>• Descripción y análisis de los procesos y subprocesos</li><li>• Medición de los atributos de los procesos y subprocesos</li><li>• Hallazgos y resultados</li><li>• Conclusiones y recomendaciones</li><li>• Anexos: Anexo I. Ficha técnica de identificación del Fortaseg Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Fortaseg Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Fortaseg</li></ul>	<p>35 días hábiles posteriores a la firma del contrato</p>



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Fortaseg (formato libre)

Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Fortaseg

Anexo VI. Análisis FODA la operación del Fortaseg

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Fortaseg (formato libre)

Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre)

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo (formato libre)

Anexo XII. Bases de datos (formato libre)

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)

Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

---

Con base en el último párrafo del artículo 84 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, y Servicios del Sector Público (LAASSP), los productos deberán ser entregados en el domicilio de la *Coordinación* mediante oficio en hoja membretada y firmada por el coordinador de la evaluación. El oficio debe incluir la siguiente leyenda: “Se entrega (nombre del producto) en espera de su revisión y aprobación”.

Queda asentado que la versión del producto entregado no será considerada como final hasta que la *Coordinación* no emita el reporte de conformidad con el mismo, por lo que el coordinador de la evaluación se obliga a contestar las consideraciones que puedan existir, en un plazo no mayor de 5 días hábiles. La constancia de recepción será a través de un escrito de aceptación del servicio concluido a entera satisfacción de la *Coordinación*.

### **VIII. Vigencia o duración del servicio**

La Evaluación de Procesos del Fortaseg, será a partir de la firma del contrato, convenio o instrumento legal aplicable y hasta que se extingan las obligaciones contractuales.

### **IX. Responsabilidades y compromisos**

Además de la calidad de la Evaluación de Procesos del Fortaseg y el cumplimiento de los presentes Términos de Referencia, el licitante es responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera; asimismo, del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



contratado para la ejecución de la Evaluación de Procesos del Fortaseg y operaciones conexas.

Respecto de los productos entregados:

- El licitante se compromete a responder sobre aquellos comentarios emitidos por la *Coordinación* y la *Unidad Administrativa Responsable del Fortaseg* que no hubiese considerado pertinente incorporar en los informes respectivos, incluyendo sus causas.

Respecto de la diseminación de resultados:

- Los miembros del equipo evaluador deberán estar disponibles para reuniones o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia a las instalaciones de la *Coordinación*, en caso de ser convocados, aun después de concluido el contrato;
- El coordinador de la evaluación deberá estar disponible para atender los comentarios, que, en su caso, se realicen al informe final de la evaluación, aun después de concluido el contrato;
- La contratación, operación y supervisión de la Evaluación de Procesos se desarrollará bajo la coordinación de la *Coordinación*.

Los compromisos de la *Coordinación* son:

- Suministrar oportunamente a la instancia evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo la evaluación, así como las bases de datos que hubiere;
- Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas al Fortaseg evaluado;
- Revisar el informe preliminar y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el equipo evaluador en el Informe Final de la Evaluación de Procesos;
- Verificar que el Informe Final de la Evaluación de Procesos cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia.

La SHCP en el marco de sus respectivas competencias y de acuerdo con la normativa vigente en materia de evaluación, podrá participar y emitir comentarios y recomendaciones en las distintas etapas de la Evaluación de Procesos.

#### **X. Mecanismos de administración, verificación y aceptación de la evaluación**





PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



El licitante deberá entregar cada producto de acuerdo a los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia, dichos entregables serán validados por personal de la Secretaría de Planeación y Evaluación; cada entregable se dará por recibido con el reporte de conformidad mediante escrito de aceptación del servicio a entera satisfacción por parte de la Secretaría de Planeación y Evaluación.

La Secretaría de Planeación y Evaluación, podrá supervisar el trabajo de campo realizado durante la evaluación. Para lo cual, el proveedor deberá informarle por vía correo electrónico a la dirección [julio.resendiz@pachuca.gob.mx](mailto:julio.resendiz@pachuca.gob.mx) fecha, hora y temática de la sesión de campo con al menos dos días hábiles de anticipación.

Al concluir el contrato o convenio, la Secretaría de Planeación y Evaluación, elaborará la constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales en donde se dejará constancia de la recepción del servicio requerido a entera satisfacción por su parte, todo ello de conformidad con lo establecido en el artículo 103 inciso b) del Reglamento de la LAASSP y los presentes Términos de Referencia.

#### **XI. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación**

El Informe Final de la Evaluación de Procesos del Fortaseg deberá contener una ficha con los siguientes datos (Anexo XIV):

##### **Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación**

<b>Nombre o denominación de la evaluación</b>	[Especificar el nombre de la evaluación considerando su tipo y ejercicio evaluado]
<b>Nombre o denominación del programa evaluado</b>	[Indicar el nombre del Fortaseg sujeto a evaluación, de acuerdo con lo establecido en el PEF, señalando su modalidad y clave]
<b>Ramo</b>	[Indicar el Ramo al que pertenece el Fortaseg evaluado (clave y denominación)]
<b>Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa</b>	[Especificar la(s) unidad(es) responsable(s) de la administración, operación y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos del Fortaseg evaluado correspondientes a las dependencias y entidades]
<b>Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa</b>	[Indicar el nombre del(a) Titular de la Unidad Responsable de la operación del Fortaseg]



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



### Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

<b>Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación</b>	[Especificar el ejercicio fiscal al que corresponde el PAE en la que fue programada la evaluación]
<b>Instancia de Coordinación de la evaluación</b>	[De acuerdo con lo señalado en el PAE, especificar la instancia globalizadora a la que corresponde la coordinación de la evaluación: SHCP; así como la unidad administrativa mediante la cual se ejerce esta función: Unidad de Evaluación del Desempeño (UED)]
<b>Año de conclusión y entrega de la evaluación</b>	[Indicar el año en que se concluyó la evaluación]
<b>Tipo de evaluación</b>	[Especificar el tipo de evaluación de acuerdo con los Lineamientos de evaluación, el nombre de la evaluación y con lo establecido en el PAE]
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	[Indicar el nombre de la firma, consultoría u organización que realizó la evaluación]
<b>Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación</b>	[Especificar el nombre del(a) responsable de la coordinación de la evaluación del equipo evaluador]
<b>Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación</b>	[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales del(a) coordinador(a) de la evaluación]
<b>Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)</b>	[Indicar el área administrativa ajena a la operación de los Fortaseg designada por las dependencias y entidades, o con las atribuciones necesarias, para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones, su calidad y cumplimiento normativo, es decir, la que funge como Área de Evaluación]
<b>Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)</b>	[Especificar el nombre del(a) Titular de la Unidad responsable de dar seguimiento a la evaluación que funge como Área de Evaluación]
<b>Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación,</b>	[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales del titular de la unidad administrativa responsable de dar



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



### Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

<b>que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación</b>	<i>seguimiento a la evaluación, respecto de la revisión técnica de la misma]</i>
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	<i>[Indicar el tipo de contratación del equipo evaluador; Especificar el tipo de procedimiento de contratación de la instancia evaluadora, consistente con los tipos de adjudicación establecidos en la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público]</i>
<b>Costo total de la evaluación con IVA incluido</b>	<i>[Especificar el costo total de la evaluación, incluyendo el IVA (en caso de que se haya causado) como sigue: \$X.XX IVA incluido]</i>
<b>Fuente de financiamiento</b>	<i>[Indicar el tipo de financiamiento de la evaluación. Considerar que la fuente de financiamiento primigenia son recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación; la fuente de financiamiento que se deberá especificar son "Recursos fiscales"]</i>



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020

## XII. Anexos



### Anexo I. Ficha técnica de identificación del Fortaseg

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Fortaseg	
	Unidad(es) Responsable(s)	
	Modalidad y Clave Presupuestal	
	Nombre completo del Fortaseg	
	Año de Inicio de operaciones	
	Responsable titular del Fortaseg	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	
	Principal Normativa	
	Meta Nacional del PND al que está alineado	
	Objetivo del PND al que está alineado	
	Estrategia del PND al que está alineado	
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	
	Propósito del Fortaseg	



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



<b>Problema público o necesidad que atiende,</b>		
<b>Población o área de enfoque potencial</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población o área de enfoque objetivo</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población o área de enfoque atendida</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
<b>Cobertura geográfica (si aplica)</b>	Estados de la República en los que opera el Fortaseg	



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



## Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Fortaseg

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Fortaseg identificados por el equipo evaluador					
	Secuencia	1. [Indicar el nombre o denominación del primer Proceso o Macroproceso identificado del Fortaseg]	Secuencia	2. [Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroproceso identificado del Fortaseg]	Secuencia	3. [Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroproceso identificado del Fortaseg]
Planeación	1.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	3.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]
	1.1.2	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.2	...	3.1.2	...
Comunicación	1.2.1	...	2.2.1	...	...	...
	1.2.2	...	2.2.2	...	...	...
Selección de destinatarios	1.3.1	...	2.3.1	...	...	...
	1.3.2	...	2.3.2	...	...	...
Producción de componentes	1.4.1	...	2.4.1	...	...	...
	1.4.2	...	2.4.2	...	...	...
Entrega de componentes	1.5.1	...	2.5.1	...	...	...
	1.5.2	...	2.5.2	...	...	...
	1.5.3	...	2.5.3	...	...	...
Seguimiento	1.6.1	...	...	...	...	...
	1.6.2	...	...	...	...	...
	1.6.3	...	...	...	...	...
Control	1.7.1	...	...	...	...	...
	1.7.2	...	...	...	...	...
<b>Procesos o Macroprocesos del Fortaseg identificados por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos</b>						



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



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

1. Identificar los procesos o macroprocesos del Fortaseg.
2. Comparar los procesos identificados del Fortaseg con los del Modelo general de procesos (MGP), e identificar la correspondencia entre ambos de acuerdo con el formato del anexo.
3. Llenar el formato de acuerdo con esta correspondencia y con lo indicado en el mismo formato entre corchetes.

Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Es común que los procesos o macroprocesos del Fortaseg, correspondan a los componentes que genera, aunque esto no se cumple necesariamente en todos los casos (por deficiencias en la MIR, por ejemplo).
- No hay una cantidad definida de procesos o macroprocesos y subprocesos que debe tener el Fortaseg; la cantidad la identificará el evaluador y adecuará el formato en función de esta cantidad.
- En principio, todos los procesos genéricos del MGP son aplicables a todos los Fortaseg; si algún Fortaseg no ejecuta procesos relacionados con alguno de estos procesos genéricos, o sí los ejecuta, pero no los documenta, no significa necesariamente que esto deba ser así.
- Se deberán indicar los procesos o macroprocesos del Fortaseg que no sea posible insertar en el MGP, y se explicará y argumentará claramente por qué no es posible hacerlo.
- Es posible identificar que un Fortaseg opere dentro de un macroproceso, en cuyo caso se deben identificar las distintas etapas del MGP para cada uno de los procesos que integran el macroproceso y su interacción al interior de la gestión del Fortaseg.
- En principio, la planeación del Fortaseg debe ser transversal, aunque es posible que un Fortaseg realice la planeación de manera desagregada (ya sea por proceso, por macroproceso o por UR del Fortaseg, particularmente cuando el Fortaseg es operado por varias UR. La identificación de este proceso desagregado en el Fortaseg evaluado podría representar un hallazgo.
- La Selección de destinatarios puede llevarse a cabo en uno o en la totalidad de los procesos o macroprocesos que ejecute el Fortaseg, pudiendo también diferenciarse en subprocesos de acuerdo con los componentes que entregue.
- En caso de que el equipo evaluador lo considere conveniente, y si identifica macroprocesos del Fortaseg, podrá generar un formato por cada macroproceso identificado, limitando las columnas a la cantidad de procesos por cada macroproceso, y las filas a cada subproceso.
- Es posible identificar que los procesos genéricos de Producción y Entrega de componentes pueden generarse en uno de los procesos o macroprocesos particulares del Fortaseg y entregarse en otro. En el mismo sentido, la generación de componentes se puede llevar a cabo en un mismo subproceso o en dos distintos.
- De esta manera, lo relevante de la identificación y vinculación de los procesos de un Fortaseg con el MGP es la imagen completa de la gestión del Fortaseg, a partir de la



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



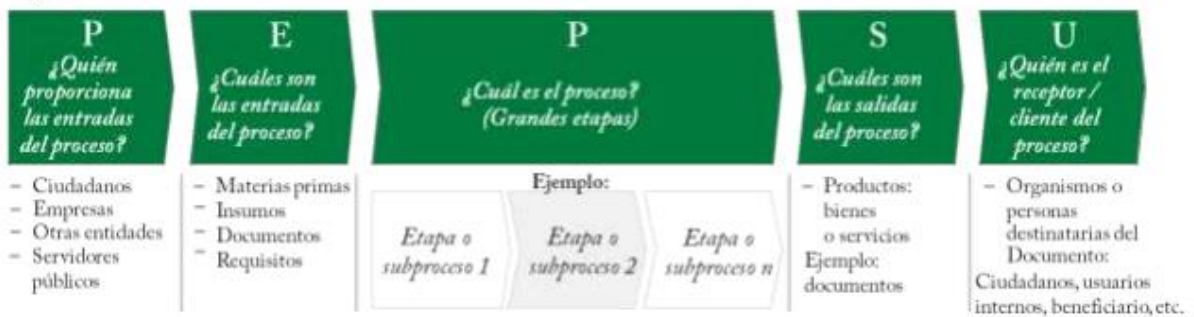
cual pueden analizarse los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades, así como realizar propuestas de mejora concretas y efectivas que ayuden al Fortaseg a cumplir sus metas.

### Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Fortaseg

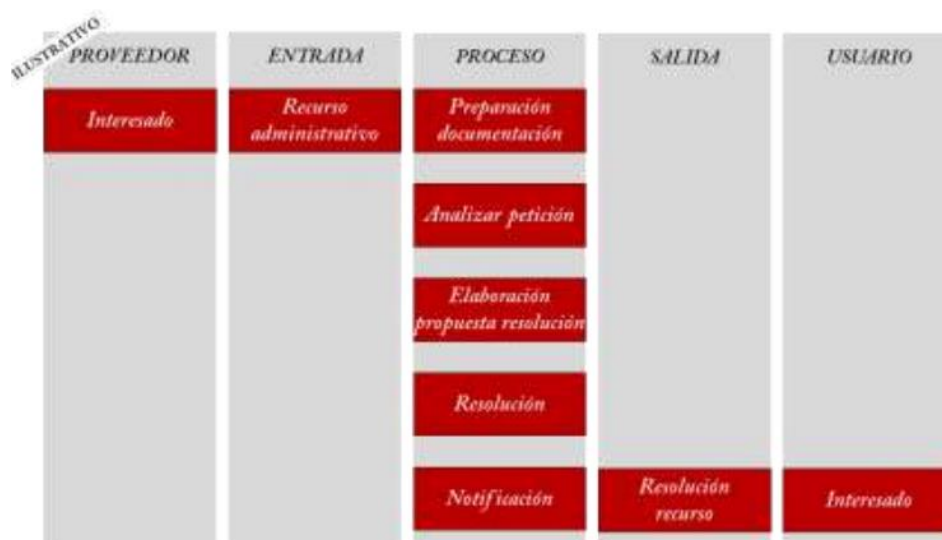
La propuesta deberá describir el software de licencia libre que utilizarán para la elaboración de los diagramas de flujo utilizando la notación empleada en el documento “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” publicada por la SFP en la dirección electrónica:

[http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/Guia\\_para\\_la\\_Optimizacion\\_Estandarizacion\\_y\\_Mejora Continua\\_de\\_Procesos.pdf](http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/Guia_para_la_Optimizacion_Estandarizacion_y_Mejora Continua_de_Procesos.pdf)

Para el Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPSU):



Ejemplo ilustrativo







PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020





PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



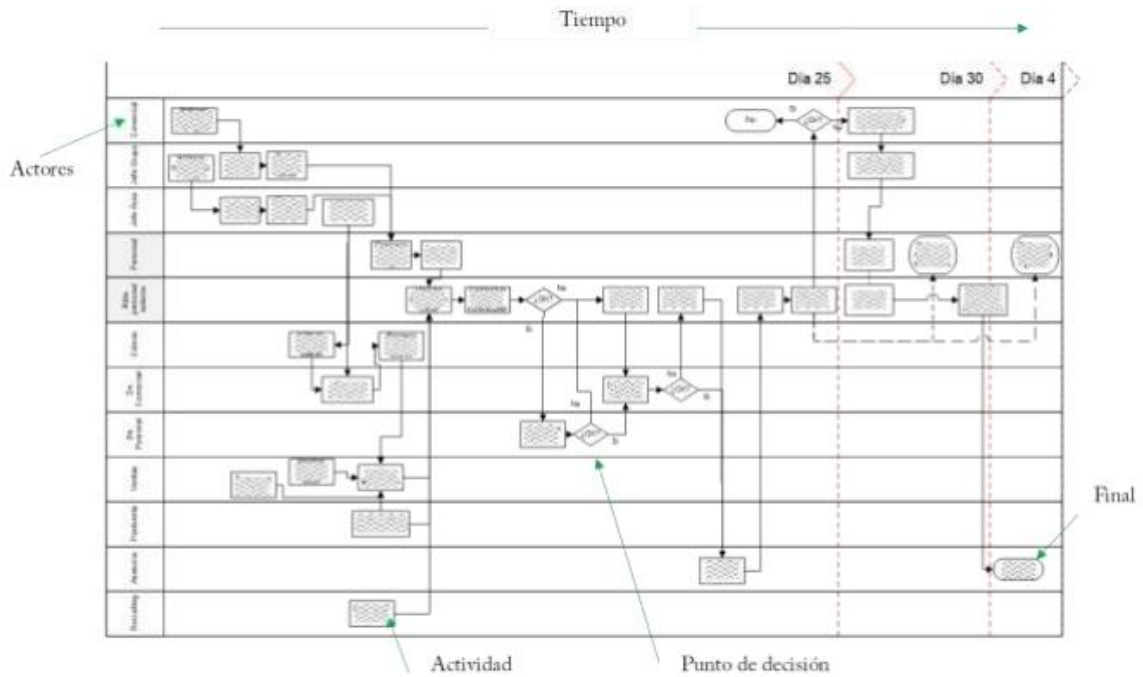
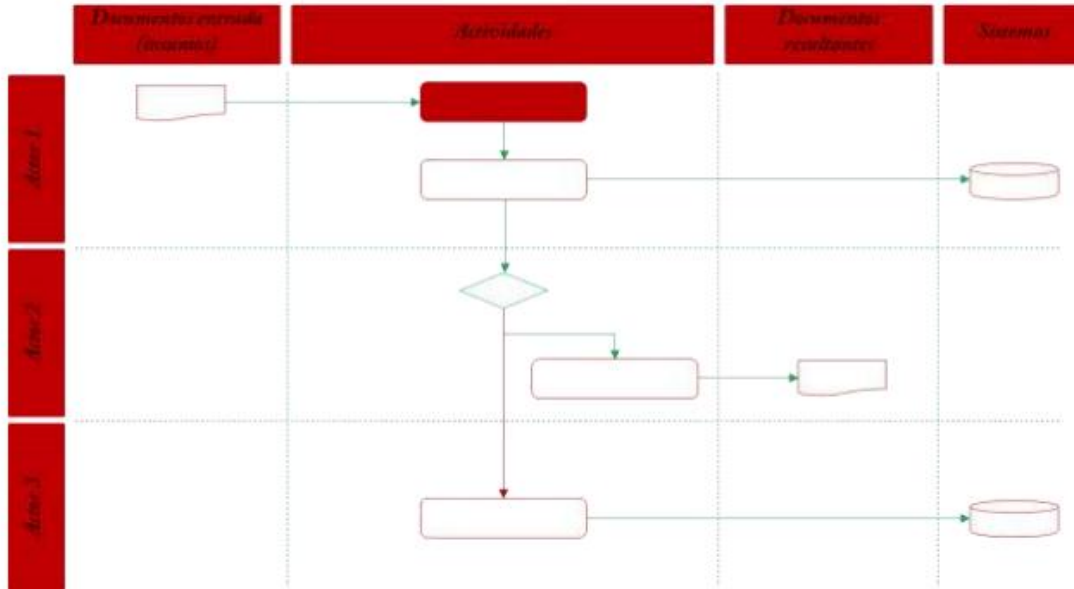
Para el Diagrama de Flujo:

<i>Figura</i>	<i>Significado</i>	<i>Utilización</i>
	Inicio/final	Inicio o finalización de un proceso
	Actividad	Cualquier tipo de actividad de un proceso no representada por el resto de símbolos. En su interior se describe brevemente la actividad
	Actividad Compleja	Proceso vinculado y desarrollado de manera independiente a la línea de proceso descrita. En su interior se describe brevemente el proceso
	Decisión	Indicador de bifurcación ante dos opciones alternativas "Sí / No". En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciada de ambas opciones
	Base de datos	Aplicación o programa automatizado que se utiliza para desarrollar la actividad
	Documento simple	Unidad de información o documento de salida / entrada de la unidad
	Documento múltiple	Incluye más de un documento de salida / entrada de la unidad
	"y" / "e"	Indicador de opciones de líneas de actividad. Siempre se deben seguir las dos o más líneas de la actividad
	Conector de actividades	Señala la dirección o flujo de una actividad a la siguiente
	Conector de documentos	Señala la dirección o flujo entre un documento y una actividad
	Conector de cambio de página	Indica el cambio de página. También se puede referir al cambio de actividades



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020

Ejemplos ilustrativos:





PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



## Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Fortaseg

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

## Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Fortaseg

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Fortaseg	Recomendación concreta [ <i>que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Fortaseg</i> ] <sup>7</sup>
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
<b>Debilidad o Amenaza</b>			

<sup>7</sup> Todas las recomendaciones y propuestas derivadas de los hallazgos del equipo evaluador deberán ser concretas y factibles para su atención por el Fortaseg; estas propuestas deberán especificar los elementos, ejes o características más relevantes para atenderlas, para lo que se deberán considerar las particularidades operativas (procesos, subprocesos, y en su caso macroprocesos) del Fortaseg y se deberá respetar la consistencia con la MML.



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



## Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos <b>eficaces</b> / Total de procesos del Fortaseg) x 100</i>	

Proceso	Oportunidad (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos <b>oportunos</b> / Total de procesos del Fortaseg) x 100</i>	

Proceso	Suficiencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos <b>suficientes</b> / Total de procesos del Fortaseg) x 100</i>	

Proceso	Pertinencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos <b>pertinentes</b> / Total de procesos del Fortaseg) x 100</i>	

[Los argumentos y justificaciones del evaluador deberán considerar el análisis y valoraciones de los subprocesos de cada proceso, de modo que haya consistencia entre estos elementos. Asimismo, el evaluador deberá expresar los resultados de la valoración cuantitativa en una gráfica tipo radial].



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



## Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Fortaseg

En este Anexo el licitante debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

### Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

### A) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

\*[El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del Fortaseg, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Fortaseg].



PRESIDENCIA MUNICIPAL  
2016-2020



### **XIII. REQUISITOS PARA LA ADJUDICACIÓN DEL CONTRATO:**

1. La proposición deberá contener una proporción mayor de técnicas de investigación cualitativas.
2. La proposición deberá contener técnicas evaluativas para comparar procesos mapeados en el sistema de gestión de la calidad existente en el Municipio de Pachuca de Soto.
3. La proposición deberá contemplar la utilización de técnicas para simular usuarios.
4. El licitante participante deberá comprobar experiencia del equipo evaluador para diferenciar procesos documentados, mediante currículos.
5. El licitante participante deberá comprobar la experiencia del equipo evaluador para emitir valoraciones cualitativas de los hallazgos, presentando copia de contratos de evaluaciones afines similares.
6. El licitante participante deberá comprobar experiencia en evaluación de procesos municipales, presentando copias de informes finales de evaluaciones afines.
7. La propuesta deberá considerar el uso de sistemas informáticos de licencia libre para el procesamiento de la información recolectada en campo.
8. El plan de trabajo de campo o estrategia metodológica propuestos, deberán ajustarse al tiempo máximo de la evaluación.
9. La proposición en cuanto al equipo evaluador se refiere, deberá cumplir los requisitos de formación profesional establecido en el numeral VI de los TdR.
10. El licitante participante deberá acreditar cumplimiento de sus contratos, mediante cartas de recepción a entera satisfacción o extinción de derechos contractuales o similares en la legislación aplicable.