



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Servicios de Atención Directa al Usuario

Mayo de 2019



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020





PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



Contenido

I.	Antecedentes	- 7 -
II.	Objetivos	- 8 -
II.1	Objetivo general	- 8 -
II.2	Objetivos específicos	- 8 -
III.	Metodología	- 8 -
III.1	Alcance y enfoque de la evaluación	- 9 -
III.2	Análisis de gabinete	- 11 -
III.3	Diagnóstico general de los procesos y subprocesos de los trámites y/o servicios (parte sustantiva del Producto 1)	- 12 -
III.3.1	Descripción del contexto en el que operan los trámites y/o servicios	- 13 -
III.3.2	Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, de los trámites y/o servicios	- 13 -
III.4	Diseño metodológico del trabajo de campo	- 13 -
III.4.1	Instrumentos de levantamiento de información	- 14 -
IV.	Contenido mínimo del informe final de la evaluación	- 16 -
IV.1	Descripción y valoración de los procesos y subprocesos de los trámites y/o servicios	- 17 -
IV.2	Hallazgos y resultados	- 19 -
IV.3	Conclusiones, valoración global de la operación de los trámites y/o servicios y recomendaciones	- 20 -
V.	Bitácora de trabajo de campo y bases de datos	- 21 -
VI.	Perfil del coordinador y del equipo evaluador	- 21 -
VII.	Productos y plazos de entrega	- 21 -
VIII.	Vigencia o duración del servicio	- 23 -
IX.	Responsabilidades y compromisos	- 23 -
X.	Ficha técnica con los datos generales de la evaluación	- 24 -



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



XI. Anexos	- 25 -
Anexo I. Ficha técnica de identificación de los trámites y/o servicios.....	- 25 -
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos de los trámites y/o servicios.....	- 26 -
Anexo III. Diagramas de flujo de la operación de los trámites y/o servicios.....	- 27 -
Anexo IV. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales de los trámites y/o servicios.....	- 30 -
Anexo V. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios.....	- 30 -
Anexo VI. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre).....	- 31 -
Anexo VII. Bitácora de trabajo de campo (formato libre).....	- 31 -
Anexo VIII. Bases de datos (formato libre).....	- 31 -
Anexo IX. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)...	- 31 -



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 operan los trámites y/o servicios, 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 de los trámites y/o servicios;

ASM: A los Aspectos Susceptibles de Mejora, como los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas que derivan de las evaluaciones y se presentan como recomendaciones específicas a los diferentes programas y proyectos evaluados.

Buenas prácticas: a las acciones innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación de los trámites y/o servicios evaluados;

Contexto organizacional y social: a la relación al interior y al exterior de toda la estructura orgánica mediante la que se implementan los trámites y/o servicios, 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 de los trámites y/o servicios;

Coordinación: A la Coordinación de Evaluación dependiente de la Secretaría de Planeación y Evaluación, como área administrativa ajena a la operación de los trámites y/o servicios, designada para coordinar la operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones y sus resultados, su calidad y cumplimiento normativo, así como responsable del envío de los resultados de la evaluación a las instancias correspondientes;

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;

Gestión: como el conjunto de acciones o esfuerzos necesarios que realizan, tanto el usuario como los funcionarios, para conseguir un entregable de cada trámite y/o servicio.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



Macroproceso: a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación de los trámites y/o servicios 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 de los programas presupuestarios 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 supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa;

MI: Al Módulo de Infracciones de la Secretaría de Seguridad Pública, Tránsito y Vialidad de la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.

PAE: al Programa Anual de Evaluación emitido por la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto a propuesta de la Secretaría de Planeación y Evaluación.

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;

SGM: A la Secretaría General Municipal de la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.

SOPDUVM: A la Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano, Vivienda y Movilidad de la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.

SSM: Secretaría de Servicios Municipales de la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.

SPyE: A la Secretaría de Planeación y Evaluación de la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.

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;

STM: A la Secretaría de la Tesorería de la Presidencia Municipal de Pachuca de Soto, Hidalgo.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



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

Unidad Ejecutora (UE): al área de las dependencias o entidades encargada de administrar y rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros de un Pp.

Usuario: al actor o persona que solicita y/o recibe los comprobantes producidos por el área que opera los trámites y/o servicios, ya sea para uso final o intermedio.

I. Antecedentes

La presente evaluación se estableció en el PAE 2019 bajo la denominación “Evaluación de servicios de atención directa al usuario” de modos que los trámites y/o servicios objeto de esta evaluación forman el conjunto de aquellos que representaron mayor recaudación y una mayor demanda por parte de los usuarios durante el ejercicio fiscal 2018, por lo tanto, su relevancia para el municipio es determinante para la buena gestión municipal, puesto que en 2018 significaron una recaudación de \$322,655,268.05 con una demanda de 228,935 trámites y/o servicios. Representan también una apuesta por el impulso a la calidad de los servicios que ofrecemos como administración municipal. Las características generales de dichos trámites y/o servicios se detalla en el cuadro 1:

Cuadro 1. Principales características de los trámites y/o servicios a evaluarse.

Denominación (1)	Comprobante (2)	Recaudación (3)	Demanda (4)	UA (5)
Traslado de dominio	N/A	\$74,924,282.00	5,726	STM
Licencias de fraccionamientos	Licencia	\$13,795,151.00	27	SOPDUV M
Licencias de anuncios publicitarios	Licencia	\$5,714,488.38	128	SOPDUV M
Juegos permitidos, aparatos mecánicos o electromecánicos accionados por monedas o fichas	Placa de funcionamiento	\$6,099,322.00	610	SGM
Expedición de copias certificadas	Copia certificada	\$4,916,560.20	62,777	SGM



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



Recuperación de pagos no realizados	Comprobante de pago	\$2,492,915.00	16,000	SSM
Cobro de infracciones	Documento retenido	\$23,599,843.00	45,349	MI
Pago de recolección de residuos sólidos urbanos	Contrato	\$6,724,094.53	1,949	SSM
Totales		\$149,725,841.11	139,161	

La columna 1 identifica el nombre del trámite según el Registro Único de Trámites y/o Servicios de la Presidencia Municipal, en algunos casos, se basa en el concepto bajo el cual se estableció su cobro en la Ley de Ingresos Municipal. La columna 2 determina el producto final que el usuario espera obtener, la tercera especifica la recaudación total por ese concepto durante el ejercicio fiscal 2018, la cuarta especifica la frecuencia de demanda que se registró en 2018 y la última menciona la unidad administrativa en que se lleva a cabo dicho trámite y/o servicio.

II. Objetivos

II.1 Objetivo general

Evaluar la operación de la gestión de los trámites y/o servicios representados en el Cuadro1, mediante la realización de un análisis de su funcionamiento operativo, 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 de los trámites y/o servicios en sus distintos niveles es adecuada para su eficiente prestación;
- Mapear los procesos de gestión de los trámites y/o servicios, de modo que sea posible la identificación y valoración de los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación de los trámites y/o servicios;
- Valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación de los trámites y/o servicios;
- Valorar si la estructura organizacional para la gestión de los trámites y/o servicios es la adecuada de acuerdo con sus necesidades operativas;
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión de los trámites y/o servicios, 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 como son



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



el análisis documental, la observación directa, usuario simulado, análisis comparativos, 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 gestión de los trámites y/o servicios, así como su contexto institucional y organizacional.

III.1 Alcance y enfoque de la evaluación

El alcance de la evaluación se refiere a todos aquellos procesos, documentados y no documentados, que las Unidades Ejecutoras realicen en la práctica para obtener los siguientes productos:

Cuadro 2. Denominaciones y productos de los trámites y/o servicios a evaluarse

Denominación (1)	Productos (2)
Traslado de dominio	N/A
Licencias de fraccionamientos	Licencia
Licencias de anuncios publicitarios	Licencia
Juegos permitidos, aparatos mecánicos o electromecánicos accionados por monedas o fichas	Placa de funcionamiento
Expedición de copias certificadas	Copia certificada
Recuperación de pagos no realizados	Comprobante de pago
Cobro de infracciones	Documento retenido
Pago de recolección de residuos sólidos urbanos	Contrato

El licitante deberá señalar con claridad en el informe de la evaluación, cuáles son los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados en la operación o gestión de los trámites y/o servicios que se analizan y cuáles no, de acuerdo con lo establecido en el Cuadro 2, señalando los elementos de análisis que justifican esta selección y, en su caso, haciendo recomendaciones al respecto.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020

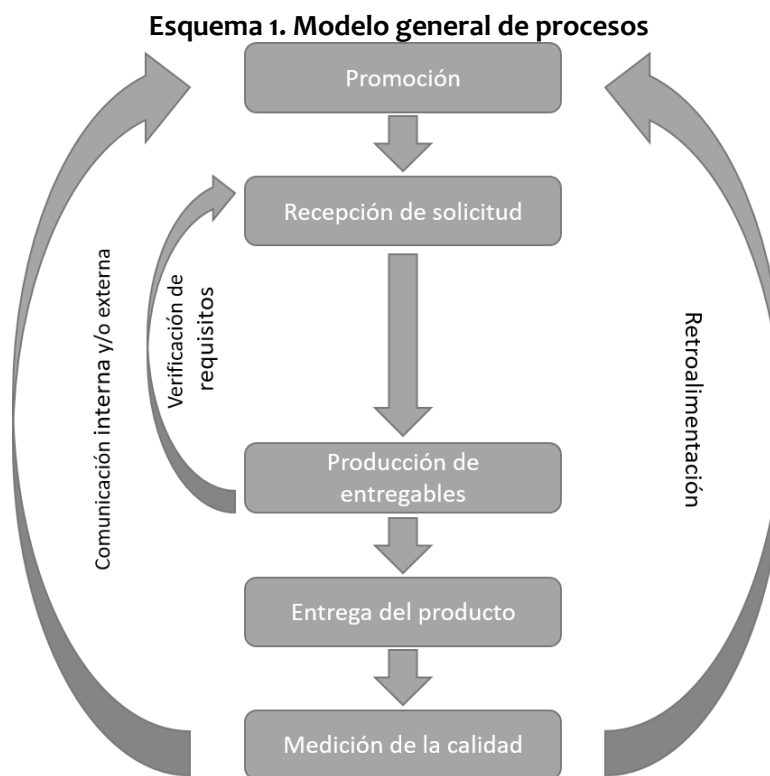


Un elemento que podrá ser considerado para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa de los trámites y/o servicios, el cual podrá determinarse *a priori* considerando algunos elementos como los siguientes:

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 del mismo modo en cada ocasión que el trámite y o servicio es brindado;
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;
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;

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 de los trámites y/o servicios implica el análisis de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, sustantivos para la concreción de los trámites y/o servicios, 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 de los trámites y/o servicios; en él se observa lo siguiente:





PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



Es importante señalar que en el Esquema 1 se muestra un modelo que no necesariamente es 100% definitivo para todos los trámites y/o servicios, pero que es importante tomarlo en cuenta como referencia para la identificación y definición de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación de los trámites y/o servicios evaluados, además de que representa un auxiliar en la definición del alcance y del enfoque de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios.

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

- **Promoción y atención:** es el punto de partida para la implementación de los trámites y/o servicios; comprende todas aquellas actividades destinadas a divulgar y dar a conocer al público final los trámites y/o servicios, medios de acceso, requisitos y ámbitos de aplicación, costos, tiempos, ubicación física de las instalaciones donde se presten, etc. así como las actividades destinadas a solución de dudas o FAQ's¹.
- **Recepción de la solicitud;** se refiere al proceso, usualmente de ventanilla, mediante el cual, los funcionarios a cargo y el usuario intercambian documentación, registros, formatos, etc. destinados a reconocer y preparar para su gestión un trámite y/o servicio demandado.
- **Producción de entregables:** proceso administrativo, operativo o mixto en el que, una vez satisfechos los requisitos, se elaboran los entregables o realizan los componentes de los trámites y/o servicios, los cuales pueden ser, no limitativamente, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos, etc., conforme a sus documentos normativos.
- **Entrega:** proceso en el que el usuario final recibe el bien o servicio producido o generado como consecuencia del trámite y/o servicio demandado.
- **Medición de la calidad:** Se refiere a la existencia de procesos o mecanismos para recolectar información sobre el grado de satisfacción que los usuarios finales reportan como consecuencia del trámite y/o servicio demandado y que tiene como propósito el mejoramiento de la atención y gestión del mismo.
- **Retroalimentación:** proceso que comprende las actividades para dar uso a la información resultante del anterior o de sistemas de iniciativas de mejora internos de las unidades administrativas.

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.2 Análisis de gabinete

¹ Frequently Asked Questions: se refiere a un compendio de preguntas más frecuentes que suelen hacerse los usuarios al respecto de un trámite o servicio y que la unidad ejecutora del trámite y/o servicio anticipa y divulga con fines orientativos.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



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

- La normativa aplicable al trámite y/o servicio: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- Diagnóstico del marco contextual en el que se gestionan los trámites y/o servicios;
- Mapas de procesos, registros, formatos con que se cuenten ya para la gestión de los trámites y/o servicios;
- Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados de los trámites y/o servicios;

Asimismo, se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño de los trámites y/o servicios y a su divulgación.

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 de los trámites y/o servicios 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.3 Diagnóstico general de los procesos y subprocesos de los trámites y/o servicios (parte sustantiva del Producto 1)

El licitante deberá presentar un diagnóstico general de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, de los trámites y/o servicios, 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 la unidad que ejecuta o brinda el trámite y/o servicio. En este diagnóstico se deben identificar los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión de los trámites y/o servicios a partir de la normativa vigente y de las entrevistas a funcionarios de las unidades realizadas; se deberá presentar una descripción integral con el mapa de procesos y subprocesos de los trámites y/o servicios de acuerdo con el Anexo I “Ficha técnica de identificación de los trámites y/o servicios”.

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 de los trámites y/o servicios. Asimismo, el diagnóstico debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico general, seleccionado para su desarrollo.

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 operan los trámites y/o servicios

El licitante deberá describir los siguientes elementos de los trámites y/o servicios: todas las unidades administrativas que participan en su operación, los entregables preliminares que produce cada unidad administrativa que participa en la operación de los trámites y/o servicios en el marco del mismo, el problema o necesidad de política pública identificado por el programa, requisitos para su otorgamiento, 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 de los trámites y/o servicios”.

III.3.2 Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, de los trámites y/o servicios

El licitante deberá desarrollar, a partir del trabajo de gabinete y de entrevistas semiestructuradas con funcionarios de las unidades que operan los trámites y/o servicios realizadas,² un diagnóstico inicial de procesos de los trámites y/o servicios 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, de los trámites y/o servicios, 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 de los trámites y/o servicios.

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 de los trámites y/o servicios 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 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 operan los trámites y/o servicios, el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, el licitante deberá desarrollar una propuesta de estrategia y plan de trabajo

² 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 de los trámites y/o servicios. 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



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 al titular de la Coordinación, para que en conjunto con las unidades que operan los trámites y/o servicios, la valide antes de ser implementada, misma que deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

- Justificación de las técnicas de investigación a utilizar;
- 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, en todos los casos, dicha revisión no podrá exceder los 5 días hábiles.

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, en ninguna circunstancia la respuesta a las siguientes preguntas deberá ser solo binaria.

Promoción y atención al usuario

- ¿Existe una estrategia de comunicación para dar a conocer los trámites y/o servicios? ¿Qué medios de difusión son contemplados en la estrategia?
- Si no existe una estrategia, ¿Cómo se dan a conocer los trámites y/o servicios?
- ¿Los medios de difusión de los trámites y/o servicios contemplan contenido apto para población con discapacidad?
- ¿Los mensajes para difundir los trámites y/o servicios, contienen información de sus requisitos, fechas, tiempos, ubicaciones y beneficios?
- ¿El contenido para difundir los trámites y/o servicios, contiene FAQ's?
- ¿Las unidades ejecutoras, disponen de medios para brindar atención personal en casos de dudas del usuario?
- ¿Todos los servidores públicos involucrados directamente en atención al usuario en el trámite y/o servicio conocen la información del mismo?

Recepción de la solicitud de los trámites y/o servicios

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual el usuario puede solicitar el trámite y/o servicio?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?
- ¿Son adecuados estos mecanismos?
- ¿El proceso de solicitud del trámite y/o servicio se encuentra automatizado total o parcialmente?

Para esta pregunta, se deberá 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;
- **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
- United Nations E-Government Survey 2014 (página 195)
http://datos.pachuca.gob.mx/evaluacion/PDFS/EGov_Complete_Survey-2014.pdf

Producción de entregables

- El proceso para gestionar el trámite y/o servicio, ¿cuenta con un marco regulatorio adecuado en términos de no duplicidad de tareas, definición de competencias, eficiencia de procesos y no discrecionalidad?
- ¿Existe una clara especialización de las tareas por cada puesto organizacional dentro de la unidad que brinda el trámite y/o servicio?
- En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿el proceso se lleva a cabo en la realidad conforme a la norma?
- ¿El proceso para gestionar el trámite y/o servicio es manual o digital? En caso de ser manual, ¿es susceptible de optimizarse aplicando sistemas digitales?
- En la práctica ¿cuál es el promedio de iteraciones para verificar requisitos que se dan en el proceso de gestión del trámite y/o servicio?
- Los medios para aceptar los pagos por trámites y/o servicios, ¿están diversificados y son adecuados?
- Cuando el producto no se entrega el mismo día de su solicitud, ¿el usuario recibe un medio individualizado para dar seguimiento a su asunto?
- Si existieran incentivos económicos destinados a los usuarios para acceder al trámite y/o servicio, ¿estos son públicos, universales, objetivos e imparciales?



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



- ¿Las unidades cuentan con mecanismos para estimar la posible demanda del trámite y/o servicio? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existe una relación óptima entre los recursos humanos disponibles en la unidad ejecutora y el proceso para satisfacer la demanda del trámite y/o servicio?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los componentes o entregables de los trámites y/o servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Las actividades de generación de entregables están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todos los actores involucrados?
- El proceso para brindar el trámite y/o servicio, ¿contempla mecanismos para reducir y gestionar el riesgo de corrupción?
- El proceso para brindar el trámite y/o servicio, ¿contempla indicadores de desempeño? De ser así, ¿Cómo se han comportado los indicadores en el último ejercicio fiscal?

Entrega del producto

- ¿Los entregables del trámite y/o servicio son proporcionados conforme a las especificaciones técnicas y legales de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen medios para notificar al usuario sobre la determinación de una solicitud de trámite y/o servicio? ¿Estos medios son digitales y personalizados?
- En caso de ser necesario, existen procedimientos para vigilar el buen uso del producto entregado como consecuencia del trámite y/o servicio?

Medición de calidad

- ¿Se cuenta con mecanismos para verificar que los entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica?
- Se cuenta con medios para recolectar información sobre la satisfacción del usuario del trámite y/o servicio?
- ¿Se operan medios sistematizados para implementar mejoras en la gestión de los trámites y/o servicios?

Comunicación interna y externa

- ¿Se cuenta con mecanismos homogéneos y estandarizados que permitan la comunicación entre actores involucrados en la gestión del trámite y/o servicio?

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 de los trámites y/o servicios:

- Contexto en que opera la unidad ejecutora del trámite y/o servicio;
- Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos;
- Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos; y



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



- Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación.³

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

- Descripción mapeo y valoración⁴ de los procesos y subprocesos de los trámites y/o servicios;
- Medición de atributos de los procesos y subprocesos de los trámites y/o servicios;
- Hallazgos y resultados de los procesos y subprocesos de los trámites y/o servicios;
- Recomendaciones y conclusiones sobre la operación de los trámites y/o servicios;

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 de los trámites y/o servicios

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, ¿es propia?:

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;
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?

³ Considerando los instrumentos y técnicas de investigación validados y utilizados.

⁴ Para efectos de esta evaluación, se considera valoración como el acto de involucrar juicios de valor sobre los hallazgos de la investigación. Mismos que pueden provenir de la experiencia o conocimiento del evaluador, con la finalidad de emitir recomendaciones,



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



- 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) automatizan algunos procesos, subproceso, y en su caso macroproceso, de los trámites y/o servicios? ¿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, dependencias y entidades 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;
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
9. Opinión de los actores (usuarios, clientes u operadores de los trámites y/o servicios) 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 usuarios de los entregables que genera cada trámite y/o servicio.

En la descripción de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, el licitante, de manera coordinada con la Coordinación, deberán definir cuales trámites y/o servicios están dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad ISO de la Presidencia Municipal de Pachuca, para proceder como sigue:

- Comparar la documentación con la práctica de aquellos trámites y/o servicios que cuenten con la certificación de calidad mencionada; o
- Realizar los diagramas de alto nivel y los diagramas detallados (diagramas de flujo) que describan los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, de los trámites y/o servicios que estén fuera del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad ISO de la Presidencia Municipal de Pachuca.

Para lo anterior, 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

Estos diagramas se deberán elaborar de acuerdo con lo especificado en el Anexo III “Diagramas de flujo de la operación de los trámites y/o servicios”.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



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

IV.2 Hallazgos y resultados

En esta sección se deberá realizar una valoración integral de la operación de los trámites y/o servicios 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 de los trámites y/o servicios.

La valoración a que hace referencia el párrafo anterior deberá basarse en los siguientes criterios:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado según la normatividad jurídica o administrativa aplicable sin incurrir en retrabajos;
- Accesibilidad: un proceso es accesible en la medida en cuenta con medio para facilitar al usuario su solicitud, pago y recepción;
- Consolidación: un proceso está consolidado si además de lo anterior, en sus actividades cuenta con mecanismos para utilizar la información de calidad que recaba, es decir si esta contribuye al mejoramiento de la gestión de los trámites y/o servicios.

Asimismo, se deben señalar las áreas de mejora, las buenas prácticas y las fortalezas detectadas en la operación de los trámites y/o servicios, y a partir de ello el equipo evaluador emitirá recomendaciones de mejora sobre aspectos específicos de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, de los trámites y/o servicios. Adicionalmente, se deberán identificar los 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, de los trámites y/o servicios, entendiéndose como aquellas prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstaculizan la operación de los trámites y/o servicios.

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 de los trámites y/o servicios, para lo cual se deberá presentar (por cada situación identificada) una propuesta de modificación a la normativa aplicable al Pp, 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 IV “Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales de los trámites y/o servicios”.

Para la identificación y descripción de los “cuellos de botella”, buenas prácticas y fortalezas de los trámites y/o servicios, se considerará la información derivada del análisis de la operación de los trámites y/o servicios, 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



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas); de igual manera, se deberá desarrollar un análisis de las buenas prácticas identificadas.

IV.3 Conclusiones, valoración global de la operación de los trámites y/o servicios y recomendaciones

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

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, de los trámites y/o servicios, 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 de los trámites y/o servicios 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 de los trámites y/o servicios.

Las recomendaciones que se formulen como resultado de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios 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 de los trámites y/o servicios 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.

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 de los trámites y/o servicios, 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 de los trámites y/o servicios. Para ello se deberá llenar el Anexo V “Recomendaciones de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios”, y que a su vez deben derivar en acciones de consolidación para la implementación de los procesos transformados.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



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 de los trámites y/o servicios.

V. Bitácora de trabajo de campo y bases de datos

El licitante deberá entregar una bitácora de trabajo de 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 de los trámites y/o servicios.

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.

VI. Perfil requerido del equipo evaluador

Cuadro 3. Perfil del 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

VII. Productos y plazos de entrega

El calendario de entregas a la Coordinación se define en el Cuadro 4. 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.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



Cuadro 4. Calendario de productos a entregar

Productos	Plazo de entrega
<p>Producto 1: Diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios a que hace referencia el Cuadro 2 de este documento, contexto en que operan, 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 (en caso de que se considere necesario).</p>	<p>8 días hábiles posteriores a la firma del contrato</p>
<p>Producto 2: Informe preliminar de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios a que hace referencia el Cuadro 2 de este documento con, al menos, los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Resumen ejecutivo• Introducción• Contexto en que operan los trámites y/o servicios• Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos• Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos• Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación• Descripción y análisis de los procesos y subprocesos• Hallazgos y resultados• Conclusiones y recomendaciones	<p>28 días hábiles posteriores a la firma del contrato</p>
<p>Producto 3: Informe Final de Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios a que hace referencia el Cuadro 2 de este documento con, al menos, los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Resumen Ejecutivo• Índice• Introducción• Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos• Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos• Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación• Descripción y análisis de los procesos y subprocesos• Valoración de los atributos de los procesos y subprocesos• Hallazgos y resultados• Conclusiones y recomendaciones• Anexos: <p>Anexo I. Ficha técnica de identificación de los trámites y/o servicios Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos de los trámites y/o servicios Anexo III. Diagramas de flujo de la operación de los trámites y/o servicios</p>	<p>35 días hábiles posteriores a la firma del contrato</p>



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



- Anexo IV. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales de los trámites y/o servicios
 - Anexo V. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos
 - Anexo VI. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre)
 - Anexo VII. Bitácora de trabajo de campo (formato libre)
 - Anexo VIII. Bases de datos (formato libre)
 - Anexo IX. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)
 - Anexo X. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación. (Formato CONAC)
-

Los productos deberán ser entregados en el domicilio de la Secretaría de Planeación y Evaluación de Pachuca de Soto, Hidalgo, 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 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 del Informe Final de la evaluación será a través de un escrito de aceptación del servicio concluido a entera satisfacción de la Secretaría de Planeación y Evaluación de Pachuca de Soto, Hidalgo.

VIII. Vigencia o duración del servicio

La Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios a que hace referencia el Cuadro 2 de este documento, 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 de los trámites y/o servicios 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 contratado para la ejecución de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios y operaciones conexas.

Respecto de los productos entregados:

- El licitante se compromete a responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por la Coordinación que no hubiese considerado pertinente incorporar en los informes respectivos, incluyendo sus causas.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



Respecto de la diseminación de resultados:

- El coordinador de la evaluación deberá estar disponible para atender los comentarios, que, en su caso, se realicen al informe final de la evaluación, mientras no se haya emitido constancia de recepción a entera satisfacción de la Secretaría de Planeación y Evaluación de Pachuca de Soto, Hidalgo.
- La verificación de la Evaluación de Procesos quedará a cargo de la Coordinación de la Secretaría de Planeación y Evaluación.

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 en su poder;
- Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas a los trámites y/o servicios evaluados;
- 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.

El Comité Estratégico de Evaluación Municipal, 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. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

El Informe Final de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios a que hace referencia el Cuadro 2 de este documento, deberá contener una ficha con los siguientes datos (Anexo X):

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación	<i>[Especificar el nombre de la evaluación considerando su tipo y ejercicio evaluado]</i>
Nombre o denominación de los trámites y/o servicios evaluados	<i>[Indicar el nombre de los trámites y/o servicios sujeto a evaluación]</i>
Unidad(es) Responsable(s) de la operación de los trámites y/o servicios evaluados	<i>[Especificar la(s) unidad(es) responsable(s) de la administración, operación y ejecución de los trámites y/o servicios evaluados correspondientes a las dependencias y entidades]</i>
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	<i>[Indicar el nombre del(a) Titular de la Unidad Responsable de la operación de los trámites y/o servicios]</i>
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	2019

Instancia de Coordinación de la evaluación	<i>Coordinación de Evaluación de la Secretaría de Planeación y Evaluación</i>
Año de conclusión y entrega de la evaluación	<i>2019</i>
Tipo de evaluación	<i>De procesos</i>
Nombre de la instancia evaluadora	<i>[Indicar el nombre de la firma, consultoría u organización que realizó la evaluación]</i>
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	<i>[Especificar el nombre del(a) responsable de la coordinación de la evaluación del equipo evaluador]</i>
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	<i>[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales del(a) coordinador(a) de la evaluación]</i>
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	<i>Coordinación de Evaluación de la Secretaría de Planeación y Evaluación de Pachuca de Soto, Hidalgo.</i>
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	<i>Julio Aarón Reséndiz Fernández</i>
Forma de contratación de la instancia evaluadora	<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>
Costo total de la evaluación con IVA incluido	<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>
Fuente de financiamiento	<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>

XI. Subanexos

Subanexo I. Ficha técnica de identificación de los trámites y/o servicios

Se deberá llenar una ficha técnica por cada uno de los trámites y/o servicios a que hace referencia el Cuadro 2 de este documento.

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	
	Nombre del trámite y/o servicio	
	Año de Inicio de operaciones	



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



Tema	Variable	Datos
	Responsable titular de los trámites y/o servicios	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Necesidad que cubre	
	Principal Normativa	
	Propósito de los trámites y/o servicios	

Subanexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos de los trámites y/o servicios

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados en cada trámite y/o servicio con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del Pp que no sean equivalentes con el Modelo general de procesos.

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el equipo evaluador					
	Secuencia	1. [Indicar el nombre o denominación del primer Proceso o Macroproceso identificado de los trámites y/o servicios]	Secuencia	2. [Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroproceso identificado de los trámites y/o servicios]	Secuencia	3. [Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroproceso identificado de los trámites y/o servicios]
Promoción y atención al usuario	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	...
Recepción de la solicitud	1.2.1	...	2.2.1
	1.2.2	...	2.2.2
Producción de entregables	1.3.1	...	2.3.1
	1.3.2	...	2.3.2
Entrega del producto	1.4.1	...	2.4.1
	1.4.2	...	2.4.2
Medición de calidad	1.5.1	...	2.5.1
	1.5.2	...	2.5.2



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



	1.5.3	...	2.5.3
Comunicación interna y externa	1.6.1
	1.6.2
	1.6.3
Procesos o Macroprocesos de los trámites y/o servicios identificados por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos						

Para la identificación y clasificación de los procesos de los trámites y/o servicios se sugieren los siguientes pasos:

1. Identificar los procesos o macroprocesos de los trámites y/o servicios.
2. Comparar los procesos identificados de los trámites y/o servicios 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:

- No hay una cantidad definida de procesos o macroprocesos y subprocesos que debe tener cada unidad operadora; 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 trámites y/o servicios; si alguno de ellos 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 de los trámites y/o servicios que no sea posible insertar en el MGP, y se explicará y argumentará claramente por qué no es posible hacerlo.
- En caso de que el equipo evaluador lo considere conveniente, y si identifica macroprocesos de los trámites y/o servicios, 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.
- De esta manera, lo relevante de la identificación y vinculación de los procesos que llevan a cabo las unidades operadoras con el MGP es la imagen completa de la gestión de los trámites y/o servicios, a partir de la cual pueden analizarse los macroprocesos, procesos, subprocesos, así como realizar propuestas de mejora concretas y efectivas que ayuden a mejorar la gestión de los trámites y/o servicios.

Subanexo III. Diagramas de flujo de la operación de los trámites y/o servicios

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



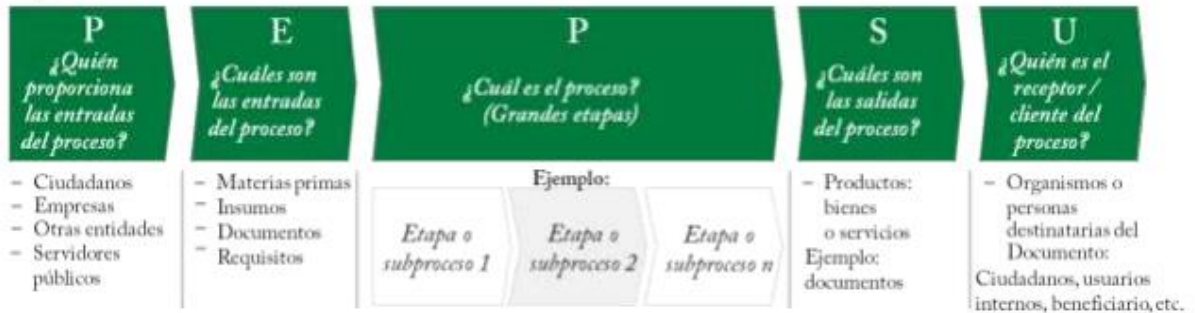
PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



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:

Para el Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPSU):



Ejemplo ilustrativo



Para el Diagrama de Flujo:

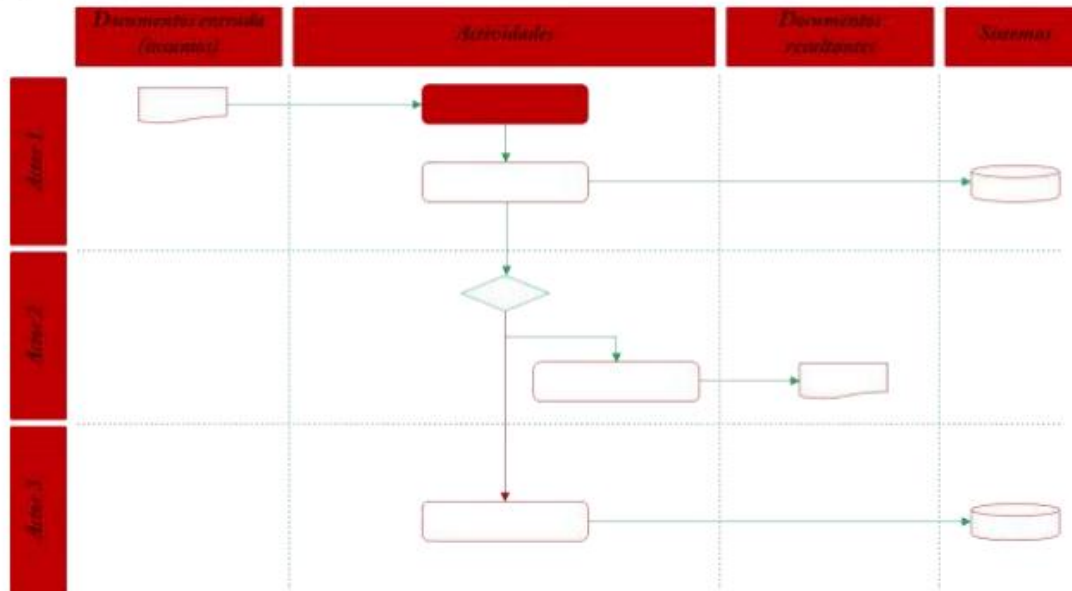
<i>Figura</i>	<i>Significado</i>	<i>Utilización</i>
	Inicio/final	Inicio o finalización de un proceso
	Actividad	Cualquier tipo de actividad de un proceso no representada por el resto de símbolos. En su interior se describe brevemente la actividad
	Actividad Compleja	Proceso vinculado y desarrollado 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:



Subanexo IV. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales de los trámites y/o servicios

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

Subanexo V. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos de los trámites y/o servicios

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

A) 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)*
---------	---------------	---	---	------------------	-------------------------------	-----------------------	--



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



B) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables 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)*
A (ejemplo)								
B (ejemplo)								
C (ejemplo)								
Z (ejemplo)								

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

Subanexo VI. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre)

Subanexo VII. Bitácora de trabajo de campo (formato libre)

Subanexo VIII. Bases de datos (formato libre)

Subanexo IX. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)

XII. REQUISITOS PARA LA ADJUDICACIÓN DEL CONTRATO:

1. La proposición deberá contener una proporción mayor de técnicas de investigación cualitativas.



PRESIDENCIA MUNICIPAL
2016-2020



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.