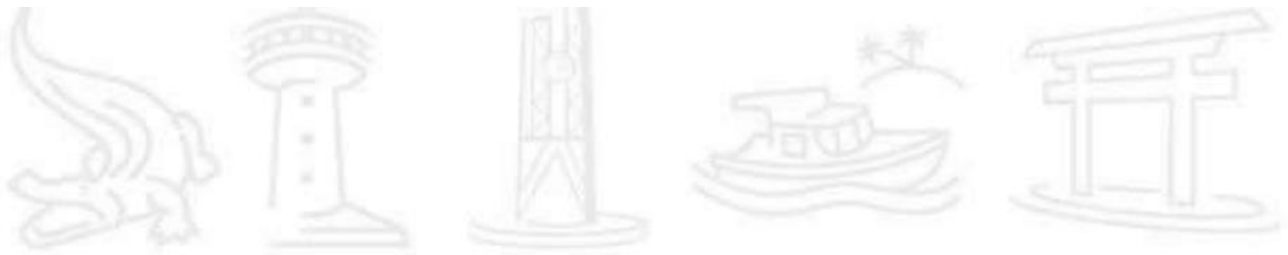


**TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN INTERNA  
DE SEGUIMIENTO Y DESEMPEÑO DE LOS PROGRAMAS DEL  
PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2021-2024**

**EJERCICIO 2023**





## Gobierno Municipal de Zihuatanejo de Azueta

**Lic. Jorge Sánchez Allec**

Presidente Municipal Constitucional

**Lic. Juan Manuel Juárez Meza**

Secretario de Ayuntamiento

**Mtra. Lisseth de Jesús Gutiérrez Solís**

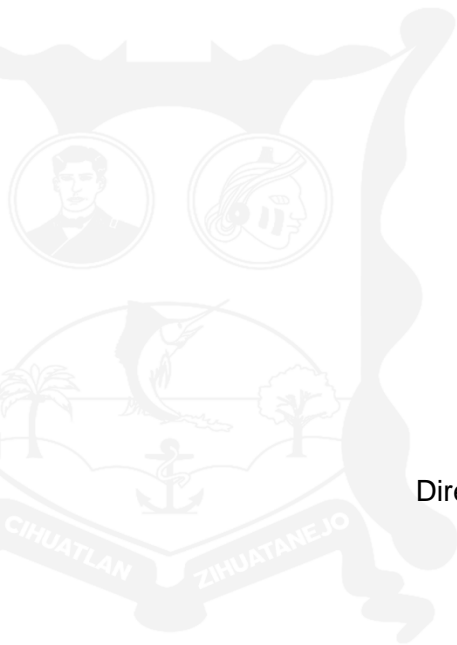
Tesorera Municipal

**Lic. Ana Lilia Jiménez Rumbo**

Coordinadora de Planeación

**Mtro. Christopher Torres Ríos**

Director de la Instancia Técnica de Evaluación al Desempeño





## ð **CONTENIDO**

PRESENTACIÓN.....	4
GLOSARIO.....	6
OBJETIVOS.....	10
Objetivos Generales.....	10
Objetivos Específicos.....	10
ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....	11
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	11
METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	13
METODO DE CALCULO.....	15
PARAMETROS, NIVELES Y SEMAFORIZACIÓN DE CUMPLIMIENTO.....	17
FICHAS TECNICAS DE INDICADOR DE DESEMPEÑO.....	18
GESTIÓN Y ADMINISTRACION DE RIESGOS.....	18
PRODUCTOS ESPERADOS (INFORMES DE LA EVALUACIÓN) .....	19
ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA.....	20
HALLAZGOS.....	22
ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	22
RECOMENDACIONES.....	23
CONCLUSIONES GENERALES.....	24
FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA.....	24



## PRESENTACIÓN

4

Como lo marca la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en su Artículo 2 Fracción LI. El Sistema de Evaluación del Desempeño es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos y estrategias del Plan Municipal de Desarrollo (PMD 2021-2024), la Instancia Técnica de Evaluación al Desempeño, llevará el seguimiento y evaluación de 20 Programas Presupuestarios en dimensiones de eficiencia y eficacia, mismas que permitirán la valoración objetiva de los propósitos aplicando los cálculos correspondientes.

Dicho seguimiento y evaluación consiste en la verificación del desempeño del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios, por medio de Indicadores estructurados en Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y Fichas de Indicador del Desempeño (FID), que permitan determinar el grado de avance, el fin y el impacto de los programas en la población.

Con la finalidad de facilitar la evaluación y con ello mejorar la gestión y la orientación presupuestal de los recursos, el Gobierno Municipal, a través de la Instancia Técnica de Evaluación al Desempeño y para efectos de dar cumplimiento al Programa Anual de Evaluación y Seguimiento (PAES 2023), emite los presentes Términos de Referencia para la **Evaluación Interna de Seguimiento y Desempeño de los programas del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024. (Ejercicio 2023).**

El presente documento describe los alcances que se esperan de la evaluación y con ello, proporcionar elementos sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar el desempeño, así como una apreciación informada acerca de su orientación hacia el logro de resultados.

Asimismo, se presentan los objetivos de la evaluación, seguidos por las responsabilidades y compromisos que debe asumir la Instancia Técnica Evaluadora, para concretar de manera óptima el reporte final de evaluación requerido.

5 Por lo anterior, dicho documento metodológico constituye un instrumento homogéneo de evaluación que establece las directrices básicas e indispensables bajo las cuales los ejecutores de los recursos podrán realizar la evaluación del fondo antes referido a través de instancias externas y, de esta manera garantizar su correcta aplicación mediante la generación de resultados útiles que sirvan a los funcionarios públicos municipales para la toma de decisiones.

## GLOSARIO

- **ANÁLISIS DE GABINETE:** se define como el conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones y documentación pública. Sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información y tomando en cuenta la forma de operar de cada Fondo, para la ejecución de esta actividad se pueden llevar a cabo reuniones de trabajo ocasionales con los servidores públicos relacionados con la aplicación del Fondo.
- **ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA:** Hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en las evaluaciones y/o informes que pueden ser atendidos para la mejora del programa.
- **CONEVAL:** Al Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social.
- **EVALUACIÓN:** Análisis sistemático e imparcial de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
- **EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE DESEMPEÑO:** Es una valoración sintética del desempeño de los programas presupuestales que se presenta mediante un formato homogéneo. Esta evaluación muestra el avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas, a partir de una síntesis de la información contenida y mediante el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión.
- **INDICADORES DE RESULTADOS:** Herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.
- **INDICADORES DE DESEMPEÑO:** Instrumentos de medición que junto con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permiten establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr,

expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad

- **INDICADORES DE GESTIÓN:** Instrumentos que miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye indicadores de actividades y de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.
- **INDICADORES ESTRATÉGICOS:** instrumentos que miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios; contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
- **INFORME DE EVALUACIÓN:** Documento informativo de los resultados de la evaluación que contendrá lo establecido en los términos de referencia, asimismo, la información presentará el desempeño tanto de los indicadores y los programas para diferentes usos dentro de la gestión pública.
- **MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR):** Matriz de Indicadores para Resultados es 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 Metodología de Marco Lógico.
- **METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO (MML):** Herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Su uso permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; y evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

- **PAES 2023:** Al Programa Anual de Evaluación y Seguimiento 2023.
- **PMD:** Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024
- **PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR):** Modelo mediante el cual el proceso presupuestario incorpora sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, a efecto de lograr una mejor calidad del gasto público y favorecer la rendición de cuentas.
- **PROGRAMA PRESUPUESTARIO:** Conjunto de acciones sistematizadas dirigidas a resolver un problema vinculado población que operan los sujetos evaluados, identificando los bienes y servicios mediante los cuales logra su objetivo así como a sus beneficiarios.
- **REPORTE DE AVANCE FÍSICO:** Reporte que permite conocer los resultados de las metas programadas en relación con los avances realizados en un periodo determinado.
- **SEGUIMIENTO:** Es el proceso de comparación de los logros alcanzados con las metas programadas, en razón a la frecuencia de medición y disponibilidad de las fuentes de información, que en períodos específicos, permite a los administradores y a las partes involucradas en la intervención para el desarrollo, información relevante sobre el avance y el logro de los objetivos y metas para determinar en qué medida se está ejecutando un programa o política pública, en función de los resultados previstos.
- **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos.



**SED-ZIHUA:** Al Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Zihuatanejo de Azueta; que permite evaluar el desempeño gubernamental, para mejorar la toma de decisiones, mediante el monitoreo y seguimiento de los indicadores estratégicos y de gestión


9

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** conjunto de elementos que permiten monitorear, evaluar y dar seguimiento a la política pública y los Programas Presupuestarios con el objeto de mejorar los resultados de los mismos.

**TDR'S:** A los Términos de Referencia que definen los objetivos, las características, los aspectos metodológicos y las fechas relevantes con que serán realizadas las evaluaciones.

## OBJETIVOS

### Objetivo General:

10  Evaluar y verificar el desempeño del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, por medio de Indicadores estructurados en Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y Fichas de Indicador del Desempeño, con lo finalidad de generar resultados que ayuden a determinar el nivel de cumplimiento e impacto de los objetivos trazados y permitirán la valoración objetiva de los propósitos.

### Objetivos Específicos:

- Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR);
- Verificar el avance y cumplimiento de las actividades, componentes, propósitos y fines, mediante el análisis del cumplimiento de objetivos y metas.
- Determinar las dimensiones Eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas presupuestarios.
- Determinar el impacto social en relación con el avance y los beneficios del cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios y del Plan Municipal de Desarrollo.
- Identificaron, analizaron y valoraron las posibilidad y situaciones susceptibles de generación de riesgos, así como las probabilidades de que se presenten eventos no deseados que pudieran obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos institucionales.
- Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, retos y oportunidades, y emitir recomendaciones pertinentes.
- Identificar los hallazgos relevantes derivados de la evaluación.
- Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora.

## 8 ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Identificar las fortalezas, retos y recomendaciones sobre el cumplimiento objetivos y metas de los programas presupuestarios establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, a través de un análisis de gabinete, con base en la evidencia documental respectiva, misma que deberá ser complementada con entrevistas a profundidad sostenidas con los responsables del fondo en el municipio, a fin de retroalimentar la contribución, la gestión y el desempeño local del fondo.

11

## 8 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, se debe organizar, revisar y valorar la información disponible para la evaluación proporcionada por las unidades responsables del fondo en el municipio a través de la instancia coordinadora de la evaluación.

La revisión documental se complementará con entrevistas a profundidad con los servidores públicos responsables de la gestión y operación de los diferentes programas presupuestarios del PMD 2021-2024, susceptibles de evaluación durante el ejercicio 2023.

La cantidad de las entrevistas y el perfil de los entrevistados dependerán de la calidad y cantidad de la evidencia documental proporcionada, y de la gestión y operatividad del programa. La valoración de la información y el esquema de las entrevistas se deben presentar en formato libre.

Derivado del análisis de la información y de las entrevistas realizadas se deberán de nutrir las variables que integran las fichas técnicas de los indicadores evaluados a efectos de esquematizar y presentar el avance en el cumplimiento de las metas establecidas para el ejercicio 2023

Por otra parte, se sugiere que la descripción de los productos que la instancia evaluadora debe entregar, sean los que se señalan en el siguiente cuadro:

ENTREGABLES	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño metodológico y estrategia del trabajo. Diseño de agenda de trabajo, instrumentos de recolección de información, bitácora de trabajo, entre otros, según aplique.</b></li> </ul>	<p>Primer Semana de Abril</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Archivo electrónico del documento en formatoPDF</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informe trimestral de la Evaluación (Enero-Marzo), mediante el cual se determine el avance del cumplimiento de las metas al cierre del periodo.</b></li> </ul>	<p>A más tardar la última semana de Abril 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Archivo electrónico del documento en formatoPDF</b></li> <li>• <b>Fichas técnicas de los indicadores.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informe semestral de la Evaluación (Enero-Junio), mediante el cual se determine el avance del cumplimiento de las metas al cierre del periodo. Y se determine la evaluación de riesgos respecto al cumplimiento de las metas.</b></li> </ul>	<p>A más tardar la última semana de Julio 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Archivo electrónico del documento en formatoPDF</b></li> <li>• <b>Fichas técnicas de los indicadores.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informe trimestral de la Evaluación (Enero-Marzo), mediante el cual se determine el avance del cumplimiento de las metas al cierre del periodo</b></li> </ul>	<p>A más tardar la última semana de Octubre 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Archivo electrónico del documento en formatoPDF</b></li> <li>• <b>Fichas técnicas de los indicadores</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informe Final de la Evaluación Interna de Seguimiento y Desempeño 2023, con los siguientes apartados:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Portada</li> <li>b) Resumen, Ejecutivo e introducción.</li> <li>c) Descripción de la metodología utilizada.</li> <li>d) Análisis y resultados del cumplimiento de metas y desempeño de los programas evaluados.</li> <li>e) Análisis FODA y Hallazgos</li> <li>f) Recomendaciones</li> <li>g) Conclusiones Generales</li> <li>h) Referencias y anexos</li> </ol> </li> </ul>	<p>A más tardar la última semana de enero de 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Archivo electrónico del documento en formatoPDF</b></li> <li>• <b>Fichas técnicas de los indicadores</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resumen ejecutivo del Informe y Formato de la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas del CONAC.</b></li> </ul>	<p>A más tardar la última semana de enero de 2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Archivos de trabajo, informe final, resumen ejecutivo y anexos utilizados para la elaboración de la evaluación deberán ser entregados en su totalidad de manera organizada en formato abierto</b></li> </ul>

### DISEÑO

La metodología de la presente evaluación está supeditada a los criterios básicos que establece el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), de acuerdo a éste entendemos como seguimiento a la verificación del desempeño del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de los Programas presupuestarios por medio de Indicadores estructurados en Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) con el fin de analizar el logro de sus objetivos y metas, para identificar su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

La presente evaluación conllevará un análisis de gabinete; esto es, un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros; acopiados y enviados como “fuentes de información” por parte de las Unidades Administrativas y Dependencias Públicas que operan los diferentes programas evaluados y remitidas por éstas, a la Instancia Técnica de Evaluación al Desempeño.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador considerará como mínimo la información contenida en las fuentes de información agrupadas en la Bitácora de Información; no obstante, estos documentos son enunciativos más no limitativos; por lo tanto, también se recopilará información pública, dispuesta en los diferentes portales de internet que contenga información de transparencia presupuestal y gubernamental, así como información estadística y social. Dicho análisis de gabinete podrá ser robustecido con entrevistas semiestructuradas y reuniones de trabajo con las diferentes unidades administrativas que operen y gestionen los diferentes programas presupuestarios susceptibles de evaluación durante el ejercicio 2023.

Una vez recabada la información el equipo evaluador realizará el análisis de los indicadores de desempeño de cada uno de los programas a evaluar, dichos indicadores se encuentran contenidos en la Matriz de Indicadores para Resultados, para determinar el grado de avance en el cumplimiento de las metas programadas para el ejercicio 2023, de igual forma de dicho análisis se deberá establecer el grado de desempeño de cada uno de los programas citados.

Tanto la información documental y anecdótica se deberán analizar en función a los objetivos de la evaluación, a fin de interpretar hallazgos y sistematizarlos en las secciones y anexos correspondientes, en especial al de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Finalmente, en la evaluación se elaborarán conclusiones fundamentadas en el análisis de los resultados; incluyendo también un Resumen Ejecutivo de la Evaluación.

## INDICADORES

Los indicadores que se analizarán en la presente Evaluación Interna de Seguimiento y Desempeño, están contenidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de cada uno de los diferentes programas presupuestarios del PMD 2021-2024 sujetos a evaluación y cuya frecuencia de medición es de manera trimestral, semestral y anual en los ámbitos de desempeño: Fin, Propósito, Componente y Actividades.

- **Fin:** Indicadores que permiten verificar los efectos sociales y económicos a los que contribuye el programa
- **Propósito:** Indicadores que permiten verificar la solución de una problemática concreta en la población objetivo
- **Componente:** Indicadores que permiten verificar la producción y entrega de bienes y servicios del programa.
- **Actividades:** Indicadores que permiten verificar la gestión de los procesos del programa.

Por cuanto hace a la dimensión del desempeño de los indicadores que se analizarán serán de tipos: Eficacia, Eficiencia y Calidad

- **Eficacia:** Miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos.
- **Eficiencia:** Miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los

recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico.

- **Calidad:** Éstos miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen. Los programas establecen las características mínimas que han de cumplir los bienes y servicios que entrega a la población; los indicadores de calidad permiten monitorear los atributos de estos productos desde diferentes perspectivas: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la precisión en la entrega de los servicios

### MÉTODOS DE CÁLCULO.

Para el cálculo de los resultados en este avance y de acuerdo a la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas susceptibles de evaluación en el presente ejercicio, se consideraron tres métodos que a saber son: Porcentaje, Tasa de Variación y Promedio, los cuales se describen a continuación.

- **Porcentaje:** Es la proporción de una variable respecto a otra, y representa una cantidad dada como una fracción en cien partes que representa un todo. Ambas variables tienen la misma unidad de medida.

Formula

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}} \times 100$$

- **Tasa de Variación:** Representa el cociente de dos observaciones de una misma variable en dos periodos, por lo que expresa un cambio porcentual en el tiempo. Es el resultado del numerador entre el denominador menos uno, multiplicado por cien.

Formula

$$\frac{\text{Resultados del periodo actual}}{\text{Resultados del periodo anterior}} - 1 \times 100$$

16

- **Promedio:** Es el valor representativo de un conjunto de cantidades de la misma variable respecto al número de observaciones consideradas. Ese tipo de promedio es resuelto de la división entre la suma de los valores numéricos de la variable sumados en el numerador, y el denominador, que hará referencia al número de valores o unidades.

Formula

$$\frac{V1+V2+V3+V4+V5}{5} = \text{Promedio de los valores del Conjunto}$$



## PARAMETROS, NIVELES Y SEMAFORIZACIÓN DE CUMPLIMIENTO.

Para una debida y clara interpretación respecto de los avances de los resultados de los diferentes indicadores y el análisis de los mismos se deberá hacer partiendo de los siguientes parámetros, niveles y semaforización de cumplimiento.

17

- **Indicadores de Porcentaje**

<b>Tendencia Deseable Ascendente</b>				
Nivel de Desempeño	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Satisfactorio	25% o mas	50% o mas	75% o mas	80% o mas
Poco Satisfactorio	11% a 24%	26% a 49%	50% a 74%	60% a 79%
No Satisfactorio	0% a 10%	0% a 25%	0% a 49%	0% a 59%
<b>Tendencia Deseable Descendente</b>				
Nivel de Desempeño	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Satisfactorio	0% a 40%	0% a 35%	0% a 30%	0% a 25%
Poco Satisfactorio	41a 50%	36% a 50%	31% a 50%	26% a 50%
No Satisfactorio	51% o mas	51% o mas	51% o mas	51% o mas

- **Indicadores de Tasa de Variación**

<b>Tendencia Deseable Ascendente</b>		
1 a 100%	0 a -30%	-31 a -100%
Satisfactorio	Poco Satisfactorio	No satisfactorio
<b>Tendencia Deseable Descendente</b>		
-1 a -100%	0 a 30%	31 a 100%
Satisfactorio	Poco Satisfactorio	No satisfactorio

## FICHAS TÉCNICAS DE INDICADOR DE DESEMPEÑO

Una de las principios básicos del ejercicio y manejo de los recursos públicos, sin duda alguna es el de la transparencia de los resultados del desempeño de los indicadores y acciones gubernamentales y el impacto de estas en la población, mediante herramientas que permitan la difusión y el práctico entendimiento por parte del ciudadano de estos.

18

Una de las herramientas principales del SED la constituyen los Indicadores, estructurados a través de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR). La ficha técnica es un instrumento de transparencia al hacer pública la forma en que se calculan los valores del indicador y comunicar los detalles técnicos que facilitan su comprensión.

Por lo anterior y como parte del compromiso de la administración pública municipal en materia de resultados y transparencia, el comportamiento y desempeño de los indicadores que sean evaluados, serán registrados, estructurados y difundidos mediante las fichas técnicas de indicadores de desempeño. Mismos que deberán ser actualizados conforma a la frecuencia de medición correspondiente.

## GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Entendemos por riesgo a todos aquellos factores que pueden afectar la capacidad para lograr los objetivos y metas institucionales de manera adecuada. Los riesgos en caso de materializarse pueden provocar ineficacia de las operaciones, baja calidad en los servicios, así como la imagen que se proyecta a la sociedad.

Razón de lo anterior surge la necesidad de establecer mecanismos que permitan identificar, gestionar y administrar los posibles riesgos que puedan contribuir a que no se logran las metas establecidas y a su vez diseñar estrategias que permitan mitigar los mismos durante su ejecución.

Es por ello que en la presente evaluación y durante el informe semestral Enero-Junio, se deberá realizar la gestión y administración de Riesgos de las metas y objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo para el ejercicio 2023. Tomando en consideración la metodología para la administración y gestión de riesgos establecida en el

Razón por la cual una vez que sea analizado y determinado el grado de avance que presenten los indicadores de desempeño al cierre del primer semestre del presente ejercicio y con base en la escala para priorizar los riesgos contenida en el manual de referencia. Se deberán identificar de los posibles riesgos de cumplimiento de metas a aquellas acciones gubernamentales cuyos indicadores de desempeño muestren un grado de satisfacción poco satisfactoria o no satisfactoria. Y una vez detectados serán clasificados y priorizados en los diferentes niveles de riesgos, Bajo, moderado, alto y grave, de acuerdo al grado de avance en el cumplimiento de sus metas, en virtud de la siguiente escala de clasificación

Nivel de Riesgo	Avance de cumplimiento de Metas
Bajo	36% a 49%
Moderado	26% a 35%
Alto	11% a 25%
Grave	0% a 10%

### PRODUCTOS ESPERADOS (Informes de la Evaluación)

Con base en los objetivos y metodología anteriores, dentro de la presente evaluación se deberán entregar **tres informes parciales y un informe final**, en los cuales se deberán incluir además de los que establecen los TdR, los siguientes elementos:

- a) **Portada, resumen ejecutivo e introducción.** Elementos editoriales, de presentación y contexto a la evaluación, sus objetivos y principales hallazgos.
- b) **Análisis y resultados del cumplimiento de metas y desempeño de los programas evaluados.** Con base en un análisis de la información documental y anecdótica, se determinará el grado de avance en el cumplimiento de las metas de los indicadores de desempeño para el ejercicio 2023.
- c) **Conclusiones.** Resumen de los principales hallazgos encontrados, así como de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del fondo evaluado.

- d) **Recomendaciones de mejora y resultados esperados.** Acciones sugeridas para optimizar el fondo evaluado con base en los hallazgos del FODA y las conclusiones, dirigida principalmente al personal responsable del fondo quien decide cuáles serán aspectos susceptibles de mejora. Se verificará que las recomendaciones hechas estén justificadas en hallazgos, sean factibles de atender, produzcan resultados comprobables y se den en una etapa puntual del ciclo presupuestario.
- e) **Referencias y anexos.** Fuentes documentales consultadas, instrumentos utilizados en entrevistas o encuestas aplicadas, y formato de la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas del CONAC.

## ASPECTOS SUCEPTIBLES DE MEJORA

Los Aspectos Susceptibles de Mejora o ASM, son los hallazgos en términos de retos, debilidades y amenazas identificadas en una evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de programas y proyectos.

Se basan en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo, a partir de las cuales los Entes Públicos ejecutores comprometen la realización de acciones para mejorar los Programas Presupuestarios (Pp). Los ASM identificados, deben cumplir con los siguientes criterios:

- **Claridad:** estar expresado en forma precisa;
- **Relevancia:** ser una aportación específica y significativa para el logro del Propósito del Programa y de los componentes financiados con recursos del Fondo;
  - **Justificación:** estar sustentado mediante la identificación de un problema, debilidad, oportunidad o amenaza; y
  - **Factibilidad:** ser viable de llevar a cabo, en un plazo determinado, por una o varias instancias gubernamentales

Asimismo, deben estar clasificados y enlistados por prioridad, de la siguiente manera:

- **Aspectos específicos (AE):** aquéllos cuya solución corresponde a la unidad administrativa específica responsable del Programa (para el caso, de la ejecución del Fondo);
- **Aspectos institucionales (AI):** aquéllos que requieren de la intervención de varias unidades administrativas dentro de la misma dependencia o Ente Público, para su solución;
- **Aspectos interinstitucionales (AID):** aquéllos que para su solución se deberá contar con la participación de unidades administrativas ubicadas en otra dependencia o Ente Público; y
- **Aspectos intergubernamentales (AIG):** aquéllos que demandan la intervención del gobierno federal (aparte del Ente Público Estatal responsable de la ejecución de los recursos del Fondo) para su solución.

Los ASM se integran en el Reporte de Evaluación, utilizando el siguiente formato y anotando primero aquellos que son de alta priorización (a sugerencia del evaluador). No obstante, para el reporte oficial el ente público deberá de decidir cuáles de éstos son viables y atendibles, y cuál es la priorización, que, desde su perspectiva, aplica:

Tabla. Clasificación y priorización de los aspectos susceptibles de mejora

Aspectos susceptibles de mejora	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo



## 🔗 HALLAZGOS

La instancia evaluadora deberá identificar los hallazgos relevantes que se deriven de la respuesta de cada pregunta formulada para el análisis de las cuatro secciones temáticas de la evaluación. Es relevante considerar que los hallazgos identificados deben estar relacionados con los objetivos específicos de los presentes TdR. Asimismo, cada hallazgo deberá estar orientado, según su naturaleza, por los elementos de un análisis FODA, es decir, deberá determinarse si el hallazgo es evidencia de una fortaleza, una debilidad, una oportunidad o una amenaza.

## 🔗 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

En este apartado, se debe identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por sección temática y del desempeño general del fondo identificadas en la información disponible dentro del informe de evaluación. Al respecto, es importante considerar lo siguiente:

- **Las fortalezas** son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos tanto humanos como materiales que puedan usarse para contribuir a la consecución del objetivo.
- **Las oportunidades** son los factores externos no controlables que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Cuando se identifiquen buenas prácticas en los rubros evaluados, tanto las fortalezas como las oportunidades deben ser redactadas en positivo de forma coherente y sustentada en la información de la evaluación.
- **Las debilidades** se refieren a las limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos relacionados con el fondo, que pueden obstaculizar el logro de su Fin o Propósito.
- **Las amenazas** muestran los factores del entorno que, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su quehacer, que impide o limita la obtención de los objetivos. En caso de identificar cuellos de botella en las secciones analizadas, estas deben ser redactadas de forma coherente y sustentada en la información derivada de la evaluación.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones constituyen un conjunto articulado de medidas para la mejora en la gestión, ejercicio y seguimiento del fondo en el municipio, por lo que estas deben ser factibles de implementarse y estar orientadas a las debilidades y amenazas observadas en la evaluación. Es fundamental que las recomendaciones, según los hallazgos identificados por la instancia evaluadora, sean planteadas por tema, orden de gobierno y actores involucrados en su atención. En este sentido, a fin de que cada recomendación emitida sea clara, concreta y objetiva, estas deberán presentarse bajo el esquema de la siguiente tabla:

*Tabla: Recomendaciones derivadas de la evaluación externa del fondo*

Núm. consecutivo (1)	Recomendación (2)	Tipo de recomendación (3)	Mejora esperada (4)

(1) Número consecutivo de la recomendación, según el orden de prioridad que la instancia evaluadora determine.

(2) Descripción de las recomendaciones derivadas del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

(3) Tipo de recomendación según las implicaciones que conlleva su implementación, por ejemplo:

- Operativas: aquellas de carácter técnico.
- Jurídico–normativas: aquellas de carácter jurídico, normativo o reglamentario.
- Administrativas: aquellas de ámbito administrativo u organizacional.
- Financieras: aquellas de carácter económico o financiero.
- Otras: las que determine la instancia evaluadora de acuerdo con los temas de análisis y su experiencia en la materia.

(4) Mejora esperada luego de la implementación de la recomendación correspondiente.

## CONCLUSIONES GENERALES

Con base en la evaluación realizada se debe presentar una valoración sobre el desempeño de los diferentes programas del PMD 2021-2024, que serán evaluados en el presente ejercicio, en dicha valoración se deberán integrar y relacionar los hallazgos identificados en la evaluación, para lo cual se deben presentar las conclusiones generales de la misma de acuerdo con los objetivos específicos de la citada evaluación.

24

En este análisis y valoración se deberá dejar claro si el programa está orientado a la consecución de resultados y si es pertinente o no con respecto al problema o necesidad que atiende; se deberán incluir los argumentos que sostengan esta valoración, mismos que deberán ser consistentes con las respuestas a las preguntas de la evaluación, con la valoración final del programa, y con los hallazgos y recomendaciones identificadas.

Cabe señalar que las conclusiones deben ofrecer orientación para la toma de decisiones, y para la mejora en la gestión y desempeño del de los programas presupuestarios.

## FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA.

Finalmente, se deben llenar los siguientes incisos, los cuales forman parte de la Ficha Técnica de los anexos de la Evaluación, que consiste principalmente en datos generales de la instancia evaluadora, así como el costo total de la evaluación. El formato de dicha tabla es el autorizado por la CONAC en donde se relaciona la siguiente temática:

- Nombre de la instancia evaluadora.
- Nombre del coordinador de la evaluación.
- Nombres de los principales colaboradores.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación.
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación. Forma de contratación de la instancia evaluadora.