



# Informe Final

## Evaluación de Procesos del Programa

---

# Cultura Física y Deporte del IMCUFIDE de Ocotlán

## Glosario

**Adecuado** Criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir. Un indicador no debe ser ni tan directo ni tan abstracto que convierta en una tarea complicada y problemática la estimación del desempeño.

**Amenazas** Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

**Áreas de oportunidad** Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.

**Buenas prácticas** Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.

**Calidad** Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.

**Claro** Criterio para la elección de indicadores basado en la precisión y claridad. El indicador debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.

**Componentes** Bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

**Consolidación** En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.

**Cuellos de Botella** Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.

**Debilidades** Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

**Diagnóstico** Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.

**Economía** Criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.

**Eficacia** Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

**Eficiencia** Dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.

**Fortalezas** Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.

**Hallazgo** Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.

**Indicadores de Servicios y Gestión** Herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.

**Indicadores de Resultados** Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.

**Instrumentos de recolección de información** Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.

**Monitoreo** Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.

**Operadores** Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.

**Oportunidad** Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.

**Población atendida** Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.

**Población objetivo** Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

**Población potencial:** Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

**Recomendaciones:** Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.

**Relevante:** Criterio para la elección con base en que el indicador provee información sobre la esencia del objetivo que quiere medir; debe estar definido sobre lo importante, con sentido práctico.

**Reingeniería de Procesos:** Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.

**Trabajo de campo:** Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo

## Índice

Glosario.....	2
Resumen ejecutivo.....	7
Descripción del programa.....	10
Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo.....	14
Descripción y análisis de los procesos del programa.....	17
Planeación.....	17
Difusión.....	22
Solicitud de Apoyos.....	24
Selección de Beneficiarios.....	27
Producción de Bienes y Servicios.....	29
Distribución de Bienes y Servicios.....	31
Entrega de Apoyos.....	33
Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos.....	35
Hallazgos y resultados.....	37
Principales problemas detectados en la normatividad.....	39
Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas.....	40
Amenazas y Fortalezas.....	41
Recomendaciones y conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	42
Conclusiones.....	43
Referencias bibliográficas.....	44
Anexos.....	45
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	45
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA.....	48
ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA.....	49
ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA.....	50
ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	52

ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA	53
ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA.....	54
ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA.....	56
ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA	57
ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO .....	58
ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN.....	59

## Resumen ejecutivo

Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 26 inciso A y C y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 48, 54, 61 numeral II, inciso c), 62, 71, 79, 80, 81, 82 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 85 y 110 de la Ley Federal del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 77 fracción VI, 129 y 139 fracción 1 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México; 12 fracción I, 13, 16, 17, 20, 21 bis, 25 quinquies, 25 sexies, 54, 55, 56, 57 y 58 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de México; 2, 3, 15, 31 fracciones XXI, XXXV, XXXIX y XLVI, 48 fracciones XVI, XVII, 69 fracción I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII y IX, 22, 36, 37 y 38 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios; 1, del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios; 285, 293, 294, 295, 327, 327-A y 327-D del Código Financiero del Estado de México y Municipios y de las disposiciones establecidas en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Municipio de Ocotlán. A los términos de Referencia para la Evaluación de Procesos emitidos por el CONEVAL.

A los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México (México G. d., 2017), en su numeral décimo quinto, inciso c) Evaluación de Procesos: Analiza mediante trabajo de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión.

El Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte del Ayuntamiento de Ocotlán, realizó la presente evaluación de Procesos del programa 02040101 Cultura física y deporte, el sujeto evaluado fue el Área de Cultura Física, que tuvo como fuente de financiamiento los recursos propios.

La evaluación tiene como objetivo analizar que el programa lleve los procesos de manera eficaz, generando con esto mejoras en la intervención del programa evaluado, identificando hallazgos, problemas, áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas; además se genera una serie de recomendaciones para mejorar el programa.



La presente evaluación de procesos se realizó con base en los Términos de Referencia establecidos por el CONEVAL (CONEVAL, 2017), donde se recomienda realizar trabajo de campo y análisis de gabinete, sin embargo, como se estableció en el Anexo X. Trabajo de campo realizado, esto fue debido a los plazos de entrega de la evaluación y la revisión por cuestiones de la contingencia, por lo que se recomendó realizar los procesos que integran el programa de Cultura física y deporte, además de la evidencia documental con la que cuenta el Área de Cultura Física.

La evaluación de procesos del programa: cultura física y deporte tuvo los siguientes objetivos:

- Realizar el análisis de los procesos que intervienen en el programa
- Revisar el proceso de planeación
- Analizar cómo se realiza el proceso de difusión del programa
- Verificar que el proceso de solicitud de apoyos cuente con los mecanismos adecuados
- Analizar cuáles son los criterios del proceso de selección de beneficiarios
- Conocer cómo se producen los bienes y servicios que entrega el programa
- Identificar el proceso que se sigue para la distribución de bienes y servicios
- Analizar el proceso de entrega de apoyos es adecuado
- Verificar que se integren procesos de seguimiento a los beneficiarios y monitoreo los apoyos.

La evaluación de procesos se estructura con los siguientes apartados:

- Resumen ejecutivo
- Descripción del Programa
- Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo



- Descripción y análisis de los procesos del Programa
- Hallazgos y resultados
- Recomendaciones y conclusiones
- Anexos

Para la descripción y análisis de los procesos del programa evaluado, se integra de la siguiente manera:

- Planeación
- Difusión
- Solicitud de Apoyos
- Selección de Beneficiarios
- Producción de Bienes y Servicios
- Distribución de Bienes y Servicios
- Entrega de Apoyos
- Seguimientos a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos

La evaluación se realiza a través del análisis de cada uno de los procesos del programa de Cultura física y deporte, los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos no cuenta con preguntas que puedan ser respondidas de forma dicotómica, o con niveles de respuesta, se revisa cada proceso del programa y se acumulan los hallazgos y recomendaciones en los apartados destinados a este propósito.

## Descripción del programa

El programa 02040101 Cultura física y deporte, es un programa que está en contacto directo con los beneficiarios, por lo tanto, es necesario que se dé cumplimiento a las expectativas que genera entre los habitantes o posibles beneficiarios en el municipio, se busca en resumen, entregar un servicio de calidad, por lo tanto, se requiere de un compromiso significativo del área a cargo de la operación del programa para verificar que sus acciones cumplen tales expectativas; ahí radica la importancia de la presente evaluación de procesos, ya que permite conocer el estado de cada proceso requerido para la operación del Pp, retomando el Modelo general de procesos incluido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del CONEVAL (CONEVAL, 2017), desde la planeación hasta el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

El programa 02040101 Cultura física y deporte del IMCUFIDE de Ocotlán, se alinea al programa del Gobierno del Estado de México, que lleva el mismo nombre, perteneciente a la Secretaría de Cultura, que tiene operación en los municipios a través del IMCUFIDE, por lo tanto, se retoma el diagnóstico realizado al programa estatal para realizar la descripción del programa, teniendo como objetivo: "Impulsar una política estatal para mejorar el desarrollo de la cultura física, fomento del deporte, así como la atención al deporte de alto rendimiento que sea integral e incluyente para el sano desarrollo de los deportistas y la población de la Entidad" (Secretaría de finanzas, S/a).

La problemática presente en el municipio se deduce como: *la ausencia de prácticas deportivas*, que ayuden a mejorar las condiciones de salud, educación, prevenir adicciones, mejorar el entorno y convivencia social y familiar, fomentando buenos hábitos, capacidades y destrezas personales que ayuden a los habitantes del municipio a mejorar su calidad de vida.

El programa se enfoca en todos los sectores de la población, considerando los datos disponibles en el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018 (Ocotlán, 2016), el municipio contaba con un total de 84, 519 habitantes, se retoma que la población potencial y objetivo al mismo número de población, ya que, el programa no excluye ni

prioriza la atención en algún sector de la población, y se brinda de manera general, por lo que cualquiera puede ser beneficiaria.

El programa a nivel municipal atiende el numeral 3. Diagnóstico por gabinetes temáticos: Modelo de Gobierno Ocotlán 16-18, sustentado en 5 gabinetes, donde se prioriza la participación ciudadana y la coordinación con la presidencia municipal y el cabildo, al realizar esta relación tripartita, se tiene un panorama amplio de la situación real del municipio. Esta política tiene su objetivo en priorizar el Desarrollo Humano (Ocotlán, 2016), se consideran valores como: el respeto, la fraternidad y la solidaridad, fomentando el desarrollo integral de los habitantes del municipio en todo momento.

En el gabinete I. Desarrollo Humano, se establece la atención de las necesidades y derechos básicos de los habitantes del municipio, la atención en salud, educación y la cultura yacen en este pilar, por lo que establece que uno de los temas que atiende es la Juventud, Deporte y la Recreación, por lo tanto, se alinea con el objetivo y propósito del programa evaluado.

La atención del programa no es exclusiva de un sector poblacional en específico, pero si se hace énfasis en atender al grupo poblacional denominado "Juventud", representante de más de un tercio de la población del municipio (Ocotlán, 2016), la atención se da conforme a la infraestructura disponible, principalmente en dos unidades deportivas ubicadas en la cabecera municipal y en la comunidad de Santa María Tetitla, además, de 21 canchas públicas de fútbol soccer distribuidas en todo el territorio, el sector privado cuenta con 4 canchas más en distintas localidades (Ocotlán, 2016).

Se fomentan múltiples deportes en el municipio, como el basquetbol, donde se tiene la presencia de 7 canchas en distintas localidades, adicionalmente, se practica frontón, voleibol, ciclismo, y tae kwon do; en el Plan de Desarrollo Municipal (Ocotlán, 2016), se menciona que a pesar de que la infraestructura tiene números considerables, las condiciones no son óptimas.

El programa se encuentra sustentado en la Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de México, en el **Título Segundo**, De los Sistemas de Cultura Física y Deporte, **Capítulo Primero**, Del Sistema Estatal de Cultura Física y Deporte, **Sección Segunda**, De los

Sistemas y Consejos Municipales, que determina en el **Artículo 14.-** - Con el fin de impulsar, fomentar y desarrollar la cultura física y deporte, los municipios deberán contar de conformidad con sus ordenamientos, con un instituto que coadyuve y colabore con el IMCUFIDE, estableciendo para esto, Sistemas Municipales en sus respectivos ámbitos de competencia. Los Sistemas Municipales, se integrarán por las autoridades municipales, organismos e instituciones públicas y privadas, sociedades y asociaciones que en el ámbito de su competencia tengan como objeto, generar las acciones, financiamiento y programas necesarios para la coordinación, fomento, apoyo, promoción, difusión y desarrollo de la cultura física y deporte así como el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales (México, 2014).

El **Artículo 17.-** de la misma Ley establece: Artículo 17.- Los Sistemas Municipales coordinarán sus actividades para aplicar las políticas, planes y programas que, en materia de activación física, cultura física y deporte, se adopten por el SIDEM. Los Institutos Municipales publicarán su presupuesto, programas y sistemas de evaluación en la Gaceta Municipal que corresponda (México, 2014).

En el **Capítulo Cuarto**, Del Fomento y Cultura del Deporte, **Capítulo Primero**, Del Fomento a la Cultura Física y Deporte, establece en los Artículos 41 y 42 la responsabilidad del municipio en esta tarea:

**Artículo 41.-** Los municipios fomentarán la activación, la cultura física y deporte en el ámbito de su competencia de conformidad con las bases de coordinación previstas en esta Ley y demás ordenamientos aplicables.

**Artículo 42.-** Los municipios en el ámbito de sus respectivas competencias, promoverán el ejercicio del derecho de los mexiquenses a la cultura física y a la práctica del deporte sin discriminación alguna.

La normatividad aplicable al programa, entendida como la LCFDEM, es la ley que da pie a la generación y entrega de bienes y servicios, lo que contribuye a cumplir el objetivo del programa, resulta fundamental revisar los procesos que intervienen en la operación del programa y analizar cómo el cumplimiento da pie a la generación del propósito del programa, y, además, consultar a los actores involucrados en los múltiples procesos.

El programa tiene como objetivo: Impulsar una política estatal para mejorar el desarrollo de la cultura física, fomento del deporte, así como la atención al deporte de alto rendimiento que sea integral e incluyente para el sano desarrollo de los deportistas y la población de la Entidad (Secretaría de finanzas, S/a). Por lo tanto, la revisión de cada proceso permite que se identifiquen hallazgos de parte del equipo evaluador.

En el sentido histórico, en 2014 se establece la necesidad de cambiar los hábitos que presentaba la población, respecto al ejercicio y motivar una mejora en la calidad de vida de las personas, sin discriminación alguna, y contando con las condiciones adecuadas a nivel de infraestructura, esto a nivel estatal, es aplicable al municipio porque se alinea al programa del Gobierno del Estado de México.

Es relevante la operación del programa, ya que con la información resultante de los procesos puede permitir evaluar y medir el estado de la problemática o necesidad que busca atender en el municipio. Para ese año estaban integrados 115 Institutos Municipales de Cultura Física y Deporte, dedicadas al tema de mejorar la salud de la población (Secretaría de finanzas, S/a).

Los programas buscan ser eficaces en sus resultados, se requiere la cooperación entre ambos órdenes de gobierno, facilitando la coordinación de los Institutos y mejorando la operación de los programas con los que se cuenta.

Retomando la parte de la calidad dentro de los procesos, la premisa debe de ser la búsqueda de las actividades relacionadas entre sí generen resultados favorables, considerando las entradas o insumos, necesarios para la operación de cada proceso del programa, por lo tanto, cada proceso es relevante, desde la planeación hasta el seguimiento que se le hace a los beneficiarios, generando un valor agregado y cumpliendo las expectativas de los beneficiarios del programa.

## Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo

La presente Evaluación de Procesos se realizó empleando metodología de investigación exploratoria, empleando técnicas de tipo cualitativas, ya que no se presentan preguntas con valoración o niveles de respuesta, la valoración es de tipo analítico, es tarea del equipo evaluador revisar la información remitida por el Área de Cultura Física, a cargo de la operación del Pp del ayuntamiento de Ocotlán, a esta actividad se le identificará como análisis de gabinete, comprendiendo teórica y empíricamente las interacciones de los procesos y principalmente los resultados logrados.

La exploración y posterior análisis de cada proceso permitirá comprender y explicar a profundidad lo relacionado por cada elemento del mismo, por ejemplo el contexto social, cultural, político o institucional en el que opera el programa (CONEVAL, 2017), posteriormente sintetizando lo encontrado en cada proceso se procede a detallar los hallazgos y posibles recomendaciones, piezas clave de la evaluación.

La evaluación se basa en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, establecidos por el CONEVAL, el objetivo de la evaluación radica en la obtención de hallazgos que permitan retroalimentar el programa y mejorar su operación; se busca responder el "Cómo" son ejecutados los procesos que integran el programa evaluado, adentrándose en cada uno de ellos y contribuyendo en la obtención de información relevante.

En ese sentido, se hace revisión de la normatividad aplicable al programa, que el programa cuente con un manual de procedimientos o que el área cuente con un manual general, que se realicen reportes continuamente, conocer que quienes operen el programa cuenten con los recursos suficientes en infraestructura como en equipo, material, y recursos humanos, además de financieros, es importante conocer el estado de las interacciones de los actores que intervienen en la operación del programa evaluado, porque permite identificar posibles cuellos de botella, buenas prácticas y fortalezas del programa.

Lo anterior permite analizar las condiciones en las que se entregan bienes y/o servicios, a través del análisis de gabinete con la información remitida por el área a cargo de la operación del programa, como complemento se realizan entrevistas con los encargados de las áreas a cargo del programa en el Instituto, básicamente se busca cubrir todos aquellos elementos en los cuales no se cuenta con información suficiente en la evidencia documental, o donde se considere necesario profundizar en el tema.

La presente Evaluación de Procesos se realizó con base en los Términos de Referencia establecidos por el CONEVAL (CONEVAL, 2017), en el documento se establece que las evaluaciones de este tipo se estructuran en las siguientes secciones:

- 1. Descripción del Programa**
- 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo**
- 3. Descripción y análisis de los procesos del Programa**
- 4. Hallazgos y resultados**
- 5. Recomendaciones y conclusiones**
- 6. Anexos**

Y que se integra en 2 partes, en la primera se encuentra el análisis de gabinete, donde se realiza la revisión a la evidencia documental de la información presentada para la realización de la presente evaluación, proporcionada por el Área de Cultura Física e información adicional.

Posteriormente, en la segunda parte de la evaluación, se integra la batería de preguntas proporcionada en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, donde se establecen preguntas consideradas para abordar con mayor profundidad un proceso de la evaluación, la batería de preguntas se encuentra dentro de los TdR de la Evaluación de procesos (CONEVAL, 2017).

Como evidencia de la aplicación de la entrevista a profundidad, se destina en los anexos, uno dedicado a referir las preguntas seleccionadas para la evaluación, el anexo referido



es el *Anexo 10. Trabajo de Campo Realizado*, donde se debe incluir los nombres y el cargo de las personas entrevistadas, a menos que por motivos de protección de datos se restrinja a mostrar solo el cargo, y más importante aún el trabajo de campo realizado para esta evaluación.

En el *Anexo 11. Instrumentos de Recolección de Información de la Evaluación de Procesos*, se incluye las preguntas seleccionadas para la obtención de información relevante para la presente evaluación de procesos, la entrevista fue realizada a través de canales de las denominadas TIC, y se cuenta con evidencia de esta actividad.

Se considera de ser necesario, retomar otras herramientas metodológicas además de la entrevista, como la formulación y aplicación de encuestas adicionales para conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios del programa en el municipio, esto se deja a consideración del equipo evaluador, y de las condiciones de tiempo con las que cuenta para concluir la evaluación.

## Descripción y análisis de los procesos del programa

### Planeación

El programa 02040101 Cultura física y deporte no cuenta con un proceso adecuado de planeación, ya que el área a cargo de la operación del programa no presentó evidencia documental que justifique la existencia de este proceso, o en su caso la realización de un diagnóstico que permita identificar la problemática que pretende atender el programa en el municipio, el equipo evaluador retomó el Plan de Desarrollo Municipal como documento diagnóstico, no obstante, no es del todo pertinente al programa.

Para dar cumplimiento al modelo de gobierno que propone el ayuntamiento de Otzolotepec, se requiere del sustento de 5 gabinetes cruciales para que esto suceda, así lo establece en el Plan de Desarrollo Municipal (Otzolotepec, 2016):

Gabinete 1. Desarrollo Humano

Gabinete 2. Desarrollo Político, Gobierno, Seguridad y Justicia

Gabinete 3. Desarrollo Administrativo e Innovación Gubernamental

Gabinete 4. Desarrollo Económico

Gabinete 5. Desarrollo Sustentable, Infraestructura y Servicios

El gabinete que atiende al programa objeto de la presente evaluación es el Gabinete 1. Desarrollo Humano, que establece la atención a las necesidades en salud, educación y cultura, el programa Cultura física y deporte surge de esta última necesidad, donde se busca elevar el índice de desarrollo humano de los habitantes del municipio de Otzolotepec. Los temas que atiende este Gabinete 1 (Otzolotepec, 2016) son:

1. Juventud, Deporte y Recreación
2. Igualdad de Género
3. Grupos vulnerables

4. Vivienda

5. Salud

6. Educación y cultura

7. Pobreza

El municipio cuenta con 84, 519 habitantes, de acuerdo a los datos de la encuesta intercensal de 2015 y retomados para el desarrollo del Plan de Desarrollo Municipal (Otzolotepec, 2016), por lo tanto, se busca la atención de la población en general del municipio, cuando el objetivo del programa determina:

“Acciones encaminadas a mejorar la estructura jurídica, orgánica y funcional y física; ampliar la oferta y calidad de los servicios que proporcionan las entidades promotoras de actividades físicas, recreativas y deportivas para fomentar la salud física y mental de la población a través de una práctica sistemática” (Finanzas, 2017)

Por lo tanto, el programa pretende atender a toda la población del municipio, para lograrlo el ayuntamiento cuenta con un total de 30 espacios deportivos, distribuidos por todo el municipio, sin embargo, en el diagnóstico realizado en el Plan de Desarrollo Municipal se determina que no todos los espacios se encuentran en condiciones favorables para operar, por lo tanto, se contribuye al cumplimiento del Propósito del programa que es:

- La población municipal tiene acceso a la instrucción en cultura física y deporte.

Lo que indica la problemática por atender:

- La población del municipio no tiene acceso a la instrucción en materia deportiva.

Pero más importante, se identificó que las condiciones en los lugares para dar la instrucción no se encuentran en buen estado, lo que dificulta el cumplimiento del Propósito del programa, motivo por el cual el ayuntamiento, a través del IMCUFIDE busca implementar programas de atención a la ciudadanía en materia deportiva y la par

dar mantenimiento a la infraestructura existente para que la población cuente con espacios adecuados para la realización de actividades deportivas.

De acuerdo con los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos que establece que se debe de realizar un análisis para cada proceso, donde se señalen las actividades, componentes y actores que integran el proceso se enuncian a continuación de acuerdo a la MIR del Programa:

**Actividades:**

- 1.1. Disponibilidad de promotores deportivos, para el desarrollo de prácticas físicas y deportivas.
- 1.2. Organización de eventos deportivos, por ramas de actividad deportiva.
- 2.1. Mantenimiento a la infraestructura física de los espacios deportivos.
- 2.2. Obtención de recursos económicos para crear nuevos espacios deportivos.
- 3.1. Coordinación con las diferentes organizaciones e instituciones deportivas, para el desarrollo de contiendas deportivas.
- 3.2. Conformación del registro municipal del deporte, por actividades deportivas.

Mientras que los **Componentes** son:

1. Gestión realizada para promover la práctica deportiva.
2. Gestión de recursos realizada para fomentar las actividades físicas y deportivas.
3. Propuestas de unificación de criterios y metas entre los órdenes de gobierno realizadas.

La información de los actores que intervienen en la operación del proceso de Planeación no fue proporcionada para la realización de la presente evaluación. Como se puede apreciar en los Componentes de la MIR, que son los bienes o productos que entrega el programa evaluado, constata que contribuyen a cumplir el Propósito del programa, aunque ninguno de los presentes se encuentra enfocado a atender el acondicionamiento

de la infraestructura deportiva en el municipio. En cuanto a las actividades, éstas contribuyen a generar el bien o servicio al que se encuentran vinculado.

El proceso de Planeación del programa Cultura Física y Deporte, se encuentra vinculado con el proceso subsecuente, que es el de Difusión, a través del cual la ciudadanía puede acceder a los bienes y servicios que han sido planeados para atender la problemática que es la falta de acceso de la población en temas deportivos.

En cuanto a los insumos y recursos con los que cuenta el programa, no fue posible analizarlos por parte del equipo evaluador, en especial los de tiempo, recursos, personal, en cuanto a la infraestructura ya se determinó el número de espacios con los que cuenta el ayuntamiento, siendo un total de 30.

En cuanto a los productos que genera este proceso y que sirven de insumo para el de Difusión, dentro de la MIR es posible identificar los Eventos de promoción deportiva, incluidos dentro del Componente 1. Gestión realizada para promover la práctica deportiva.

Los sistemas de información empleados en el proceso de Planeación, no fueron dispuestos para la realización de la evaluación, por lo tanto, no fue posible analizar si el programa cuenta con ellos.

La coordinación de los actores, órdenes de gobierno, y dependencias involucradas, se encontró, a través de la MIR del programa Cultura física y deporte, en su Componente 3, donde se encuentra estrechamente relacionado a este hecho: Propuestas de unificación de criterios y metas entre los órdenes de gobierno realizadas, además, en el Plan de Desarrollo Municipal se establece la importancia que tiene para el ayuntamiento contar con un instituto encargado de atender a la población en temas de fomento al deporte.

El proceso de Planeación del programa es pertinente, ya que permite establecer las actividades que se realizarán en cuanto a la promoción deportiva, la gestión de recursos necesarios para la operación del mismo y la necesidad de vincular objetivos y estrategias con órdenes de gobierno distintos al municipal.

El equipo evaluador determina que el programa no cuenta con un proceso de Planeación debidamente establecido, si bien, es posible identificar elementos en los documentos citados en este apartado, se requiere de la integración de un proceso que planee las actividades a realizarse en el ejercicio fiscal, por ejemplo, un plan de trabajo anual, además, no se proporcionó información documental de la existencia de un manual de procesos o un manual general, dedicado al programa Cultura Física y Deporte, donde se establezcan los procedimientos, actores que intervienen en el programa, fuentes de financiamiento, entre otros elementos.

## Difusión

El equipo evaluador no encontró evidencia documental acerca del proceso de Difusión que realiza el IMCUFIDE, como responsable de la operación del programa 02040101 Cultura Física y Deporte, es a través de este proceso, que la población potencial y objetivo del programa se entera de los bienes y servicios que produce el programa, pero también sirve para emitir convocatorias a participar en determinadas actividades pensadas para su beneficio.

Si bien, en la MIR del programa 02040101 Cultura Física y Deporte establece:

Componente 1. Gestión realizada para promover la práctica deportiva, no obstante, no se determina como realiza dicha gestión en las Actividades que integran el Componente:

Actividad 1.1 Disponibilidad de promotores deportivos, para el desarrollo de prácticas físicas y deportivas.

Actividad 1.2 Organización de eventos deportivos, por ramas de actividad deportiva.

En cuanto a los actores que intervienen en el proceso de Difusión, no se encontró evidencia que permita conocer quiénes son éstos, y sus funciones dentro del programa.

Los límites del proceso, se ciernen únicamente en dar difusión de las acciones del programa y a la emisión de convocatorias, en ese sentido, la relación que tiene con otro proceso, consiste en permitir que se realicen las solicitudes de apoyos de parte de la población potencial y objetivo.

En cuanto a los insumos y los recursos con los que cuenta el programa de Cultura física y deporte no fue posible analizar los correspondientes a tiempo, recursos y personal, ya que no se cuenta con información al respecto, en cuanto a la infraestructura, se conoce, a través del Plan de Desarrollo Municipal que se cuenta con un total de 30 espacios, pero no se da a conocer que las actividades de difusión se realiza en cada uno de los espacios o de manera centralizada en el IMCUFIDE.



Es cierto que los productos que resultan de este proceso pueden variar, desde la emisión y difusión de convocatorias, pasando por la difusión de resultados logrados por el programa de manera periódica, que a su vez sirve de insumo para el proceso de Solicitud de apoyos, ya que, es a través de la difusión, que la población potencial y objetivo puede realizar la Solicitud de apoyos que entrega el programa, no obstante, el IMCUFIDE de Oztolotepec como área a cargo de la operación del programa Cultura física y deporte no cuenta con evidencia que apunte a la existencia de este proceso, o que se haya ejecutado en el ejercicio fiscal evaluado.

En esa misma línea se encuentran los sistemas de información del proceso de Difusión, ya que no se encontraron elementos que permitan verificar al equipo evaluador que existan dentro del programa, toda vez que no se contó con la evidencia para realizar dicha afirmación. En cuanto a la coordinación, no fue posible identificar cómo se realiza en el proceso de Difusión, motivo por el cual también se procede a realizar la observación.

Al retomar el tema de pertinencia del proceso de Difusión, en el municipio se tiene identificado un número de población que puede acceder al programa, y aunque son amplias las poblaciones potencial y objetivo, también existe una gran variedad de deportes que se realizan en el municipio como: futbol soccer, basquetbol, vóley ball, frontón, ciclismo, atletismo y tae kwon do, por lo que urge el tomar en consideración la existencia de un proceso dedicado a la difusión del programa.

Es necesario que este proceso cuente con mecanismos que permitan medir el grado de satisfacción que tiene la población atendida y no atendida por el programa, es decir, permite realizar adecuaciones al proceso de difusión al integrar la participación ciudadana.

## Solicitud de Apoyos

Al igual que los procesos anteriores, que se ha intentado demostrar la importancia de cada uno, porque contribuye al cumplimiento de los objetivos del programa, más cuando se trata de un servicio que atañe directamente a la salud de los habitantes del municipio de Oztolotepec, como lo es la práctica deportiva, para esto se requiere de personas que sepan cómo realizar dichas actividades, y que sirvan de enlace entre quienes están interesadas e interesados en participar en actividades deportivas y el IMCUFIDE.

Al respecto, con base en la evidencia remitida por el IMCUFIDE, no es posible analizar la existencia del proceso de Solicitud de apoyos o su equivalente, por lo tanto, el equipo evaluador considera que no se ha implementado, la importancia de contar con este proceso radica en que funciona como un puente o enlace entre la población objetivo del programa y el programa en sí mismo, es a través de este proceso que la ciudadanía puede requerir la atención de las acciones del programa.

El componente y actividades que se pueden relacionar a este proceso dentro de la MIR del programa 02040101 Cultura física y deporte son:

Objetivo o resumen narrativo	Supuesto
Componente 1. Gestión realizada para promover la práctica deportiva.	La población demanda de la prestación de servicios de activación física.
Actividad 1.1. Disponibilidad de promotores deportivos, para el desarrollo de prácticas físicas y deportivas.	La población demanda del fomento de actividades masivas de activación mediante promotores o instructores calificados.
Actividad 1.2. Organización de eventos deportivos, por ramas de actividad deportiva.	La demanda social conduce a la autoridad municipal a impartir eventos considerando la mayor parte de ramas deportivas.

Fuente: Elaboración propia, con base en la MIR del programa Cultura física y deporte.

Como se identifica en los elementos de la tabla anterior, si existen un par de actividades y un componente que tiene relación con el proceso de solicitud de apoyos, al incorporar en la redacción de los supuestos de la Actividad 1.2 “demanda social”, y en la Actividad 1.1 “demanda del fomento de actividades masiva de activación”, se entiende que se hace alusión a que existen acercamientos de parte de la ciudadanía para ser beneficiaria de las acciones del programa, de manera individual o masiva.

Mientras tanto, el Componente 1. establece en su supuesto: “la población demanda de la prestación de servicios de activación física”, es por ello, que el componente indica que el producto que entrega son gestiones de prácticas deportivas, aunque no establece la población objetivo en su redacción.

Los límites del proceso de solicitud de apoyos, comienzan a partir del proceso de difusión, y llega hasta el proceso de selección de beneficiarios, incluye los elementos, mecanismos y procedimientos a través de los cuales la población objetivo, puede acceder a los bienes y servicios que entrega el programa. Aunado al límite que se tiene con el proceso de selección de beneficiarios, es importante señalar que el proceso aquí descrito sirve de insumo al proceso de selección, ya que las solicitudes sirven de entrada para realizar la selección, dependiendo de los criterios establecidos para ser beneficiario.

Se desconoce cuáles son los recursos con los que cuenta el programa enfocados al proceso de solicitud de apoyos, en ese sentido, se desconoce cuántos recursos financieros, de personal, de infraestructura y temporales sean empleados para atender las solicitud de apoyos que ingresan a través del IMCUFIDE, por lo tanto, se deben establecer estos recursos y hacerse públicos.

Al igual que el criterio anterior, se desconoce la coordinación entre los órdenes de gobierno, y las dependencias vinculadas al interior del ayuntamiento de Ocotlán, además, de que no se presentó evidencia de los sistemas de información, que permiten realizar el monitoreo en este proceso.

Se determina que; de existir este proceso, se debe considerar como pertinente, ya que las condiciones señaladas con anterioridad, la falta de instrucción en materia deportiva de la población en el municipio se consideró como el problema que pretende atender el

programa, por lo tanto, al contar con 30 espacios deportivos, las condiciones de los instructores, de infraestructura, y los programas y proyectos diseñados por el IMCUFIDE, deben de contar con mecanismos de solicitud y posteriormente de selección de beneficiarios, porque, el programa pretende atender a la población total del municipio, y la infraestructura y los recursos son limitados.

Es alta la relevancia de contar con mecanismos para realizar la solicitud de apoyos, porque a la par se pueden implementar herramientas metodológicas como encuestas que permiten conocer la satisfacción de los usuarios en este proceso e ir adecuando puntos que sean considerados débiles o irrelevantes.

## Selección de Beneficiarios

El proceso de selección de beneficiarios es aquel, donde los responsables del programa al interior de IMCUFIDE, seleccionan a la población beneficiaria a atender con las acciones del programa, por lo tanto, se debe de contar con criterios establecidos, o contar con procedimientos para realizar la selección, este proceso es relevante porque permite al instituto focalizar la atención de la demanda, se considera que es un programa que va enfocado a la población en general, no obstante, requiere de establecer a su población potencial y objetivo, esto se determina a partir de la realización de un diagnóstico de la problemática que pretende atender el programa.

En cuanto a la existencia de este proceso, y con base en la evidencia documental remitida por el área a cargo de la operación del programa al interior del ayuntamiento de Oztolotepec, se determina que no se cuenta con un proceso dedicado a la selección de beneficiarios.

Es a través de los elementos de la MIR del programa 02040101 Cultura física y deporte, Componente 1, y actividades 1.1. y 1.2., que se puede determinar la necesidad de contar con dicho procedimiento, como se muestra en la siguiente tabla:

Objetivo o resumen narrativo	Supuesto
Componente 1. Gestión realizada para promover la práctica deportiva.	La población demanda de la prestación de servicios de activación física.
Actividad 1.1. Disponibilidad de promotores deportivos, para el desarrollo de prácticas físicas y deportivas.	La población demanda del fomento de actividades masivas de activación mediante promotores o instructores calificados.
Actividad 1.2. Organización de eventos deportivos, por ramas de actividad deportiva.	La demanda social conduce a la autoridad municipal a impartir eventos considerando la mayor parte de ramas deportivas.

Fuente: Elaboración propia con base en MIR del programa Cultura física y deporte.

La necesidad radica en los supuestos de cada uno de los elementos, que establecen que la población demanda, dichos bienes y servicios en mayor magnitud, se debe priorizar la atención en la población objetivo, ya que la redacción actual indica que se cuenta con los recursos suficientes, y la infraestructura y la falta de instructores en materia deportiva señalan lo contrario.

Este proceso encuentra sus límites a partir del anterior, (Solicitud de apoyos) y en el subsecuente (Producción de bienes y servicios), ya que los productos que de éste emanan sirven de insumos para posteriormente dar atención a las solicitud y producir los bienes y servicios.

Al determinar el proceso de Selección de beneficiarios, se deben integrar los siguientes elementos:

- Determinar los recursos (personal, temporal, infraestructura y recursos financieros) con los que cuenta el IMCUFIDE para el proceso de Selección de beneficiarios,
- Integrar sistemas de información que permitan monitorear el proceso, de forma individual y para registrar datos para el programa,
- Establecer la coordinación necesaria entre los actores que intervienen en el proceso, y generar mecanismos que permitan medir el grado de satisfacción, como encuestas.

## Producción de Bienes y Servicios

El proceso de Producción de bienes y servicios establece el método empleado para generar las atenciones de solicitudes que ingresan al IMCUFIDE, tal como lo establecen los componentes de la MIR del programa 02040101 Cultura física y deporte:

Componentes
1. Gestión realizada para promover la práctica deportiva.
2. Gestión de recursos realizada para fomentar las actividades físicas y deportivas.
3. Propuestas de unificación de criterios y metas entre los órdenes de gobierno realizadas

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del programa Cultura física y deporte.

Como lo señala la Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores (CONEVAL, Publicaciones Oficiales, 2013), los componentes son los bienes y servicios que deben de ser producidos o entregados por medio del programa, estos bienes y servicios deben de entregarse a la población objetivo, lo que conlleva al cumplimiento del Propósito, como nivel superior en la MIR.

Lo anterior, permite analizar que la MIR del programa no establece los bienes y servicios que son producidos o entregados a la población objetivo, es decir, la redacción de cada componente es ambigua, no es clara y no integra a la población objetivo del programa, aunado a que no se encuentra establecida en el diagnóstico y posteriormente en el proceso de Planeación.

Se deben establecer los bienes y servicios que produce el programa, como actividades deportivas, apoyos, becas, mantenimiento a la infraestructura y demás que puedan ser atendidas con los recursos que cuenta el programa, y que son operados por el IMCUFIDE del municipio de Otzolotepec.

Este proceso tiene vinculación y se limita con el subsecuente, ya que una vez que se cumple con los componentes de la MIR, se procede a distribuir los bienes y servicios aquí producidos, que pueden ser, actividades, materiales para mantenimiento de



infraestructura, becas, apoyos y demás, por lo tanto, se considera que es relevante dentro de los procesos del programa Cultura física y deporte, ya que permite identificar como se realiza este procedimiento, a través de la realización de diagramas de flujo que muestren a la ciudadanía los actores que intervienen y la toma de decisiones.

Al igual que el proceso anterior, –enfocado a la Selección de beneficiarios–, se recomienda una serie de elementos que deben ser considerados al integrar el proceso de Producción de bienes y servicios, se enlistan a continuación:

- Determinar los recursos (personal, temporal, infraestructura y recursos financieros) con los que cuenta el IMCUFIDE para el proceso o procedimiento de Producción de bienes y servicios.
- Integrar sistemas de información que permitan monitorear el proceso, de forma individual y para registrar datos del programa.
- Establecer la coordinación necesaria entre los actores que intervienen en el proceso, y generar mecanismos que permitan medir el grado de satisfacción, como encuestas.

## Distribución de Bienes y Servicios

El proceso de Distribución de bienes y servicios se relaciona con el anterior –Producción de bienes y servicios–, y con el subsecuente, –Entrega de apoyos–, por lo tanto, es de suma relevancia, ya que es a través de este en que se establecen los criterios para realizar la distribución, de acuerdo a la atención a Zonas de Alta Prioridad (ZAP), por condiciones socioeconómicas, o con base en la información potencial determinada en el diagnóstico, a partir de este proceso se vincula la planeación con la ejecución del programa.

Es a través de las actividades descritas en la MIR, como se pueden identificar elementos que permiten al equipo evaluador conocer cómo se realiza la distribución de bienes y servicios que produce el programa, los elementos de la MIR señalados, son los siguientes:

Actividades	Supuestos
1.2 Organización de eventos deportivos, por ramas de actividad deportiva.	La demanda social conduce a la autoridad municipal a impartir eventos considerando la mayor parte de ramas deportivas.
2.2 Obtención de recursos económicos para crear nuevos espacios deportivos.	Las autoridades de otros órdenes de gobierno coadyuvan con la autoridad local en la gestión de recursos para crear nuevos espacios deportivos.
3.2 Conformación del registro municipal del deporte, por actividades deportivas.	Los deportistas municipales requieren la intervención de la autoridad local para obtener un registro que los acredite como practicantes de una disciplina deportiva.

Fuente: Elaboración propia, con base en la MIR del programa Cultura física y deporte.

El IMCUFIDE de Oztolotepec, no cuenta con evidencia documental o información adicional sobre las actividades realizadas en el ejercicio fiscal 2018, por lo tanto, no es

posible verificar como se realizó la distribución de bienes y servicios producidos por el programa, como se muestra en la tabla anterior, ya que ninguna de las actividades hace referencia a la distribución de bienes y servicios.

Al igual que el proceso anterior, se recomienda integrar elementos requeridos en los TdR de la evaluación de Procesos:

- Determinar los recursos (personal, temporal, infraestructura y recursos financieros) con los que cuenta el IMCUFIDE para el proceso de Distribución de bienes y servicios.
- Integrar sistemas de información que permitan monitorear el proceso de Distribución, de forma individual y para registrar datos para el programa.
- Establecer la coordinación necesaria entre los actores que intervienen en el proceso, y generar mecanismos que permitan medir el grado de satisfacción, como encuestas.

## Entrega de Apoyos

La entrega de apoyos, corresponde al proceso destinado a materializar las solicitudes de apoyos realizadas en el proceso de solicitud de beneficiarios, es a través de este proceso que el IMCUFIDE procede a entregar las actividades realizadas a través de la gestión y operación del programa 02040101 Cultura física y deporte, en ese sentido, el equipo evaluador, no encontró elementos que vinculen la entrega de apoyos dentro de la información documental y adicional para la realización de la presente evaluación.

Si bien, con base en las actividades de la MIR, que tienen relación con los bienes y servicios que el programa produce y distribuye, se identifican elementos que pueden considerarse en el proceso de entrega de apoyos, como se establece en la siguiente tabla:

Actividades	Supuestos
1.2 Organización de eventos deportivos, por ramas de actividad deportiva.	<b>La demanda social conduce a la autoridad municipal a impartir eventos</b> considerando la mayor parte de ramas deportivas.
2.2 Obtención de recursos económicos para crear nuevos espacios deportivos.	<b>Las autoridades de otros órdenes de gobierno coadyuvan con la autoridad local en la gestión de recursos</b> para crear nuevos espacios deportivos.
3.2 Conformación del registro municipal del deporte, por actividades deportivas.	Los deportistas municipales <b>requieren la intervención de la autoridad local para obtener un registro que los acredite como practicantes</b> de una disciplina deportiva.

Fuente: Elaboración propia con base en, la MIR del programa Cultura física y deporte.

Dentro de los supuestos anteriores se relacionaron con situaciones donde el IMCUFIDE realice la entrega de apoyos generados a través de la gestión del programa Cultura física y deporte, no obstante, estos elementos no son retomados en la evidencia documental

remitida, por lo tanto, se hace la recomendación de adoptarlos dentro de los documentos normativos y de procedimientos que rijan al programa de Cultura física y deporte.

El proceso de Entrega de apoyos es relevante porque puede permitir al IMCUFIDE, realizar la medición del grado de satisfacción de los beneficiarios de las acciones del programa, ya que en este momento es cuando a partir del apoyo entregado, la ciudadanía puede expresar quejas o inconformidades que sirvan para medir otros procesos, pero también la calidad del servicio, tiempo de respuesta, opiniones favorables, entre otras.

Cabe mencionar que este proceso encuentra sus límites en el anterior Distribución de bienes y servicios, y con el subsecuente, Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

## Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos

El proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, tiene relevancia porque es a partir de este proceso, donde los actores que intervienen en la operación del programa 02040101 Cultura física y deporte, pueden realizar un seguimiento a los beneficiarios, lo que permite entre otras cosas medir el impacto generado a partir de la operación del programa, para el monitoreo de apoyos se puede realizar a través de Fichas Técnicas de Indicadores, reportes trimestrales de seguimiento a indicadores o informes sobre la situación del indicador realizados de manera periódica.

No obstante, con base en la evidencia documental y adicional, remitida para la realización de la presente evaluación no se integraron las Fichas Técnicas de Indicadores correspondientes a la MIR del programa 02040101 Cultura física y deporte, por lo tanto, no es posible analizar el monitoreo que se le hace a los apoyos; en cuanto al seguimiento de beneficiarios, cae en la misma línea de incumplimiento porque no se presenta evidencia de la existencia de un procedimiento para dar seguimiento a los beneficiarios del programa.

Se recomienda integrar con base en la información resultante de los procesos anteriores, un procedimiento para el seguimiento a los beneficiarios, como la integración de herramientas metodológicas, por ejemplo, encuestas de satisfacción y calidad del servicio, aunado a esto, es necesario que se realicen las Fichas Técnicas de Indicadores para monitorear los apoyos que son solicitados, producidos, distribuidos con base en la focalización y entregados a los beneficiarios.

Además, es necesaria la integración de la información resultante de los procesos anteriores para realizar adecuación al proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, completando de cierta manera un proceso circular, donde todos los procesos interactúan continuamente, ya que la información que produce el seguimiento y monitoreo funciona para retroalimentar la planeación, realizando adecuaciones de ser necesarias al programa Cultura física y deporte.

Se requiere integrar en la elaboración de este proceso, elementos descritos en los Términos de referencia para la evaluación de Procesos, como:

- Las actividades, componentes y actores que intervienen en el proceso,
- Los insumos y recursos con los que cuenta,
- Los productos que emanan de este proceso,
- Los sistemas de información con los que cuenta,
- La coordinación entre actores al interior del IMCUFIDE y en otros órdenes de gobierno,
- Mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios.



## Hallazgos y resultados

Con base en la información resultante de la evaluación realizada a cada proceso, no permitió realizar un estudio a mayor profundidad, por lo que se determinan los siguientes hallazgos:

En cuanto al proceso de Planeación, el equipo evaluador encontró que el IMCUFIDE no contó con un diagnóstico adecuado, que le permitiera justificar la intervención del programa, dentro de esto, no se encuentra identificada la problemática que pretende atender el programa, no se encuentran establecidas las diferentes poblaciones (población potencial, población objetivo y población atendida), la ubicación geográfica de la atención, tampoco se encuentra debidamente establecida, no se determina que bienes o servicios va a producir y posteriormente, va a entregar el programa.

Aunado a lo anterior, no se definen plazos para la revisión del diagnóstico, porque se espera que a partir de la intervención del programa el problema cambie su situación negativa. Es necesario que en el proceso de planeación se establezca un manual de procedimientos y/o un manual general del programa donde se definan las funciones de los actores que intervienen en el proceso, además de un plan anual de trabajo, donde se establezcan las actividades, metas, indicadores y objetivos a cumplirse, ya que no se cuenta con estos documentos.

Sucede lo mismo con el proceso de difusión, donde se desconoce el procedimiento para llevarse a cabo, los actores que intervienen, las herramientas empleadas para realizar la difusión, los recursos con los que cuentan para realizar este proceso, que bienes y servicios se difunden, cuáles son los canales establecidos para dicho proceso, entre otros elementos, comenzando por establecer que bienes o servicios va a entregar el programa y la población objetivo.

A partir de este proceso, la información sobre los procesos de Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, Producción de bienes y servicios, Distribución de bienes y servicios, Entrega de apoyos y Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, no

es consistente para la realización de la evaluación, por este motivo se realizó la vinculación indirecta con la información remitida.

En cada uno de los procesos mencionados se describieron elementos rescatables, y se procedió a realizar una serie de recomendaciones que permitirán reestructurar o adecuar los procesos.

Como se mencionó en el apartado Diseño metodológico, y estrategia de trabajo de campo, se trata de una evaluación de tipo cualitativa, por lo tanto, no se establece valoración del programa, solo grado de consolidación; el equipo evaluador determinó que el grado de consolidación es bajo, y que se requiere rediseñar el programa Cultura física y deporte en el municipio de Ocotlán, Jalisco, para mejorar su gestión y los resultados que otorga a la ciudadanía.

## Principales problemas detectados en la normatividad

Como se ha establecido en cada proceso de la evaluación, uno de los principales problemas detectados, y no sólo en la normatividad, es la ausencia de elementos indispensables para el programa como el manual de procedimientos, o manual general del programa 02040101 Cultura física y deporte, operado por el IMCUFIDE, donde se establezcan los antecedentes, el marco normativo, los objetivos, diagramas de flujo, los procedimientos y los materiales requeridos, las actividades a desarrollar, el diagrama de flujo por puesto y su relación con el programa, entre otros elementos.

Es necesario que se realice la vinculación con la normatividad aplicable al programa, a nivel estatal y federal, con la finalidad de darle sustento al programa, ya que éste, se encuentra operando, pero requiere de fundamentación.

Es necesario que el programa haga uso de la Metodología de Marco Lógico, ya que, es una de las herramientas más usadas para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos; para establecer la Matriz de Indicadores para Resultados del programa, ya que la presente no retoma el contexto municipal, no incluye a la población objetivo dentro de la redacción de la MIR, y no se establece cual es el bien o beneficio que entrega el programa, la redacción actual es ambigua y no es clara, asimismo, no se establece un mediano y largo plazo, propósito, objetivo y FIN claros del programa en el municipio.

## **Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas**

Una de las principales áreas de oportunidad es la disposición del ayuntamiento de Ocotlán de realizar evaluaciones como la presente, aunque, es necesario que se concrete en primera instancia, la operación del programa con las recomendaciones establecidas en la presente evaluación, se rediseñe el programa y posteriormente se evalúe su diseño.

Otra área de oportunidad identificada por el equipo evaluador fue la disposición que tiene el municipio con el manejo de las redes sociales y de la página del municipio, ya que a través de esta se puede hacer del conocimiento de la población el programa 02040101 Cultura física y deporte, publicar los criterios para ser beneficiario del programa, requisitos, líneas de contacto, y resultados del programa.

Uno de los principales cuellos de botella, puede ser la falta de interacción del IMCUFIDE con el ayuntamiento para compartir la información que el programa genera, o con el gobierno estatal, si los recursos provienen de un programa manejado por el IMCUFIDE del Gobierno del Estado de México.

## Amenazas y Fortalezas

Una de las principales amenazas, ya ha sido redactada como problema de la normatividad del programa, y se trata de la inexistencia de un diagnóstico, posteriormente de un manual de procesos y de un plan de trabajo anual. Además de estas ausencias, se identificó que la MIR del programa no se encuentra apegada a la normatividad aplicable al programa a nivel estatal y federal.

Otra de las amenazas identificadas, fue que, ante la ausencia de un diagnóstico adecuado, no es posible conocer si la demanda del programa es relativa a los bienes o servicios que otorga el programa, además, de los recursos, financieros, de tiempo, personal e infraestructura con la que cuenta el IMCUFIDE, son suficientes o insuficientes.

## Recomendaciones y conclusiones

### Recomendaciones

Se recomienda generar un manual general del programa 02040101 Cultura física y deporte, además de un manual de procedimientos donde se establezcan las actividades, la normatividad, los actores que intervienen, el diagrama de flujo del programa, así como las decisiones necesarias para generar los bienes o servicios que el programa entrega.

Realizar un diagnóstico enfocado al municipio, integrando las problemáticas en el tema de cultura física y deporte, es necesario que se definan a las poblaciones potencial y objetivo del programa, además de plazos de revisión de cada uno de los procesos con los que puede contar el programa, definir a mediano y largo plazo los objetivos y las metas del programa.

Establecer los procesos de Planeación, Difusión, Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, Producción de bienes y servicios, Distribución de bienes y servicios, Entrega de apoyos, Seguimientos a beneficiarios y monitoreo de apoyos, con los criterios que establecen los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del CONEVAL, además de integrar cada uno de los elementos mencionados en los procesos. Además de apegarse a las recomendaciones expuestas en los hallazgos y resultados del programa.

## Conclusiones

Se concluye que el programa 02040101 Cultura física y deporte, del municipio de Oztolotepec, en el ejercicio fiscal 2018, no contaba con los procedimientos necesarios para su operación, en unos el grado de consolidación es mayor que en otros, pero de los 8 procesos que integran el Modelo General de Procesos no cuentan con los elementos necesarios para ser analizados completamente en la presente evaluación, los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, emitidos por el CONEVAL, determinan que la presente evaluación sea de tipo cualitativa, por lo tanto, no se realizó una valoración cuantificable al programa.

Aunado a lo anterior, se concluye que se debe de rediseñar el programa, retomando los elementos ya expuestos con anterioridad, planear el programa conforme a los recursos, el contexto, la población, y las necesidades identificadas, de esta forma se espera que se mejore la gestión y resultados del programa.

Es necesario que, para el rediseño del programa, se involucren las áreas y los actores que intervienen en la operación del programa, porque se desconoce cómo se realiza esta tarea por parte del IMCUFIDE.

Si bien el municipio realiza una notable tarea de evaluar el programa Cultura física y deporte, se establece que los elementos presentados son escasos, por lo que el equipo evaluador no pudo profundizar en los procesos, se requiere que en las evaluaciones externas a futuro se presente la mayor cantidad de información posible, así como capacitar y asesorar a los actores que intervienen en la operación del programa.

## Referencias bibliográficas

CONEVAL. (2013). *Publicaciones Oficiales*. Obtenido de [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf)

CONEVAL. (2017). *Evaluación de la Política Social, Términos de Referencia Evaluación de Procesos*. Obtenido de [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR\\_Procesos\\_2013/TdR\\_Procesos%202013\\_Oficio.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos%202013_Oficio.pdf)

Finanzas, S. d. (2017). *MANUAL PARA LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO DE EGRESOS MUNICIPAL*.

México, G. d. (2014). *Legislación EDOMEX, Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de México*. Obtenido de <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig089.pdf>

Otzolotepec, A. d. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018*. Obtenido de [https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files\\_ipo/2017/118/8/21935cb0f02a2f2775c99d6fbeb5ecb9.pdf](https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2017/118/8/21935cb0f02a2f2775c99d6fbeb5ecb9.pdf)

Secretaría de finanzas, G. d. (S/a). *Transparencia fiscal, Programa 02040101*. Recuperado el 2020, de <http://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/02040101.pdf>



## Anexos

### ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Institución	Ayuntamiento de Otzolotepec
	Entidad	015 Estado de México
	Unidad Responsable	IMCUFIDE
	Clave Presupuestal	02040101
	Nombre del Programa	Cultura Física y Deporte
	Año de Inicio	2018
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de México, PDM Otzolotepec 2016-2018.
	Eje del Plan con el que está alineado	Gabinete 1. Desarrollo humano
	Objetivo del plan con el que está alineado	La directriz que marcará el rumbo de los más de 80 mil habitantes del municipio: niños, mujeres, jóvenes, hombres, adultos mayores, con capacidades diferentes, todos con necesidades, sueños y esperanza de que su futuro sea mejor que el presente.

	Tema del plan con el que está alineado	Juventud, deporte y recreación.
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Cultura física y deporte
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está planeado	Acciones encaminadas a mejorar la estructura jurídica, orgánica y funcional y física; ampliar la oferta y calidad de los servicios que proporcionan las entidades promotoras de actividades físicas, recreativas y deportivas para fomentar la salud física y mental de la población a través de una práctica sistemática.
	Propósito del programa	La población municipal tiene acceso a la instrucción en cultura física y deporte.
<b>Población potencial</b>	Definición	Total de la población del municipio.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	84,519
<b>Población objetivo</b>	Definición	Total de la población del municipio.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	84,519
<b>Población atendida</b>	Definición	Población que fue beneficiada con las acciones del programa.

	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
<b>Cobertura geográfica</b>	Municipios y/o comunidades en las que opera el programa	Todo el municipio
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	

## ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Nota.

El equipo evaluador no encontró evidencia de los procesos con los que cuenta el programa 02040101 Cultura física y deporte, por lo tanto, no se procedió a realizar la ficha de identificación y equivalencia de procesos de evaluación, tal como se encuentra establecido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos (CONEVAL, 2017).

### ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

Nota.

El equipo evaluador no encontró evidencia de un manual de procedimientos, del programa 02040101 Cultura física y deporte, por lo tanto, no fue posible realizar el diagrama de flujo correspondiente porque no se contó con la evidencia para hacerlo, como se establece en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos (CONEVAL, 2017).

### ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;			0		El programa Cultura física y deporte no cuenta con los documentos necesarios para normar su operación.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados			0		No fue posible identificar que los procesos sean conocidos por los responsables del programa.
3) Si los procesos están estandarizados , es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras	10		0		No se encontró evidencia documental que permita definir que los procesos del programa se encuentren estandarizados, o que se usen por todas las áreas que intervienen en su operación.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			0		No se remitió evidencia de la existencia de sistemas de monitoreo de indicadores de gestión como Fichas Técnicas de Indicadores.
5) Si se cuenta con mecanismos			0		No se presentó evidencia de la existencia de mecanismos que permitan implementar mejoras al

para la implementación sistemática de mejoras					programa Cultura física y deporte.
Grado de consolidación operativa	El grado de consolidación operativa en la normatividad, se desconoce cómo se lleva a cabo la operación de los procesos, por lo tanto se estableció 0; al no contar con información de los procesos, se determina que no se encuentran estandarizados; no se contó con evidencia de un sistema de monitoreo, como Fichas Técnicas de Indicadores; y por último, el programa no cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, por lo que el puntaje es 0.				

## **ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA**

Nota.

El programa 02040101 Cultura física y deporte no remitió evidencia documental de los procesos que emplea en su operación, por lo tanto, en la evaluación realizada mediante el análisis de gabinete no fue posible determinar los límites, articulación, insumos, recursos, productos y sistemas de información empleados en el programa.



## ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

Nota.

Las modificaciones a la normatividad van enfocadas a la realización de los elementos que no fueron remitidos, como manuales de procedimientos, o manual general del programa de 02040101 Cultura física y deporte, ya que no se presentó evidencia documental de la normatividad aplicable al programa evaluado.

Por lo tanto, no se realiza el llenado del formato proporcionado en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos emitidos por el CONEVAL.

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

## ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA

Apartado de la evaluación	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y Amenaza	Procesos	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
<p><b>Descripción y Análisis de los Procesos</b></p>	<p>Disposición del IMCUFIDE para realizar ejercicios de evaluación al programa Cultura física y deporte.</p> <p>Oportunidad de reestructurar el programa considerando el contexto en el que se ejecuta.</p>		<p>Reestructurar o rediseñar el programa, apegándose a la Metodología de Marco Lógico.</p>
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
	<p>El programa no cuenta con un diagnostico apropiado.</p> <p>El programa no presenta normatividad aplicable.</p> <p>Algunos procesos del programa requieren consolidación, otros tantos necesitan elaborarse porque no se cuenta con información de su existencia.</p>		<p>Se recomienda rediseñar el programa retomando las recomendaciones establecidas en el presente análisis FODA y las incluidas en el apartado dedicado al tema.</p>

	<p><b>El programa no cuenta con Manual de procedimientos, manual de procesos o manual general.</b></p> <p><b>El programa no identifica a la población potencial y objetivo.</b></p> <p><b>El programa no cuenta con mecanismos, herramientas, o formatos para recibir, registrar y entregar los apoyos.</b></p> <p><b>El programa no cuenta con mecanismos para medir el grado de satisfacción de la población</b></p> <p><b>No se establece cual es el monto de los recursos del programa operar en el municipio.</b></p> <p><b>El programa no cuenta con registros o evidencia documental que pueda ayudar a la realización de evaluaciones externas.</b></p>		
--	---	--	--

## ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

Nota. El programa 02040101 Cultura física y deporte no cuenta con la documentación necesaria para realizar la presente evaluación, como el adecuado diseño de cada uno de los procesos que lo integra, por lo tanto, el equipo evaluador considera que es necesario rediseñar el programa, lo que conlleva a que el presente anexo no sea llenado porque las recomendaciones ya han sido emitidas.

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, medio, o bajo)*

### B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, medio, o bajo)

## **ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA**

Nota:

El IMCUFIDE, como responsable de la operación del programa 02040101 Cultura física y deporte no remitió evidencia documental de que se realice el monitoreo a los indicadores de gestión del programa, por lo tanto, no se anexan las Fichas Técnicas de Indicadores.

## ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

Nota.

Por cuestiones de la contingencia sanitaria no se realizó el trabajo de campo que consistía en realizar un cuestionario a los encargados de la operación del programa 02040101 Cultura física y deporte, retomando la batería de preguntas, incluida en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del CONEVAL, motivo por el cual no se procede a redactar la bitácora de trabajo e integrar la batería de preguntas.

## ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN

<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	Gobernova S. A. de C. V.
<b>Nombre del coordinador de la evaluación</b>	Mtro. Ramón Cuevas Martínez
<b>Nombres de los principales colaboradores</b>	Lic. Vicente Martínez Iniesta Lic. José Eduardo Jerónimo Herrera Lic. Ricardo Valdez Michua
<b>Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación</b>	UIPPE
<b>Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación</b>	Eleasar Carrillo
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	Adjudicación Directa
<b>Costo total de la evaluación</b>	\$92,800.00
<b>Fuente de financiamiento</b>	Recursos Propios



H. AYUNTAMIENTO  
CONSTITUCIONAL  
DE OTZOLOTEPEC  
2019-2021



**OTZOLOTEPEC**  
*"Construyendo historia"*  
2019 - 2021

