

Ente Público:  
Instituto Municipal de Cultura Física y  
Deporte (IMCUFIDE) Tenango del Valle

# Programa Anual de Evaluación 2021

Evaluación de Procesos  
Programa  
02040101 Cultura Física y Deporte

Ing. Pablo Iván Guadarrama Mendoza,  
Presidente Municipal

TENANGO  
DEL  
VALLE  
Todos Somos Tenango  
2019 - 2031



TENANGO DEL VALLE  
2019 - 2031





Evaluación de Procesos

Contenido	
RESUMEN EJECUTIVO .....	4
INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Alcance.....	8
.....	9
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA .....	10
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO .....	12
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA .....	15
3.1. Planeación .....	16
3.2. Difusión.....	19
3.3. Solicitud de Apoyo.....	22
3.4. Selección de beneficiarios.....	24
3.5. Producción de bienes y servicios .....	26
3.6. Distribución de bienes y servicios.....	28
3.7. Entrega de Apoyos.....	30
3.8. Seguimiento de beneficiarios.....	32
3.9. Contraloría social y satisfacción de usuarios.....	34
3.10. Monitoreo y evaluación.....	35
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS .....	37
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	43
ANEXOS.....	45
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.....	45
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA.....	47
ANEXO III. FLUJOGRAMA GENERAL DEL PROGRAMA .....	50
ANEXO IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA .....	51
ANEXO V. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD .....	52
DEL PROGRAMA.....	52
ANEXO VI. ANÁLISIS GENERAL FODA DEL PROGRAMA .....	53
ANEXO VII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA.....	54
ANEXO VIII. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN.....	56
DEL PROGRAMA.....	56
ANEXO IX. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO .....	57
ANEXO X. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA.....	62
Glosario.....	63
Fuentes de información.....	65



## RESUMEN EJECUTIVO

En México todos programas presupuestarios tienen que ser evaluados de acuerdo a lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley General de Contabilidad Gubernamental, Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, Ley General de Desarrollo Social, Ley de Desarrollo Social del Estado de México, Ley de Planeación del Estado de México y Municipios y su Reglamento, Código Financiero del Estado de México y Municipios y las disposiciones establecidas en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Estado de México, con el objetivo de revisar de manera anual, el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.

Para el Caso del Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle (IMCUFIDE), determino a través de su Programa Anual de Evaluación 2021, trabajar con el *Programa de Cultura física y Deporte* con clave programática 02040101 del ejercicio 2020 mediante una evaluación de procesos.

Dicha evaluación, busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión, a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativa). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización del programa en mención.

A partir de lo antes expuesto, se presenta una breve descripción de los apartados que integran la evaluación:



### *Descripción del Programa*

El programa presenta problemas con la definición de la población potencial, objetivo, atendida, ya que, en sus fichas técnicas carecen de información cuantitativa, identificando que el sujeto evaluado sigue presentado el mismo problema desde la evaluación de diseño, a dos años de trabajo el Instituto, sigue presentando las mismas deficiencias, y en ese sentido, las condiciones en las que opera no suelen ser las mejores, ya que, no presenta una línea base que ayude a determinar o ejecutar de manera eficiente el programa. Cuenta con instrumentos normativos que suele tener ambigüedades en su desarrollo.



### *Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo*

Se solicito al IMCUFIDE 17 instrumentos normativos para realizar el trabajo de gabinete, además de que, cada uno de ellos, aporta elementos esenciales para llevar a la ciudadanía bienes y/o servicios en materia de deporte y cultura física a cada una de las localidades que integra el territorio de Tenango del Valle.

Por otro lado, se llevó a cabo una estrategia de levantamiento de información, mediante técnicas cualitativas como la aplicación de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas para servidores públicos directivos, administrativos y operativos, invirtiendo un total de 15 horas.



### *Descripción y análisis de los procesos del Programa*

Se realizó, la descripción y análisis de los procesos del Programa en los temas de: Planeación, Difusión, Solicitud de Apoyo, Selección de beneficiarios, Producción de bienes y servicios, Distribución de bienes y servicios, Entrega de Apoyos, Seguimiento de beneficiarios, Contraloría social y satisfacción de usuarios, Monitoreo y evaluación, considerando factores como, tiempo, recursos financieros y humanos, infraestructura, entre otros, con la finalidad de identificar sí, con cada uno de los procesos implementados se cumple el objetivo del programa.



### *Hallazgos y resultados*

Se presentan los hallazgos referentes a la evaluación, clasificados en tres rubros; 1) principales problemas detectados en la normatividad (bando municipal, manual de organización y manual de procedimientos), 2) cuellos de botella (en el desarrollo de cada uno de los procesos), y áreas de oportunidad, y 3) buenas prácticas detectadas en la operación del Programa.



### *Recomendaciones y conclusiones*

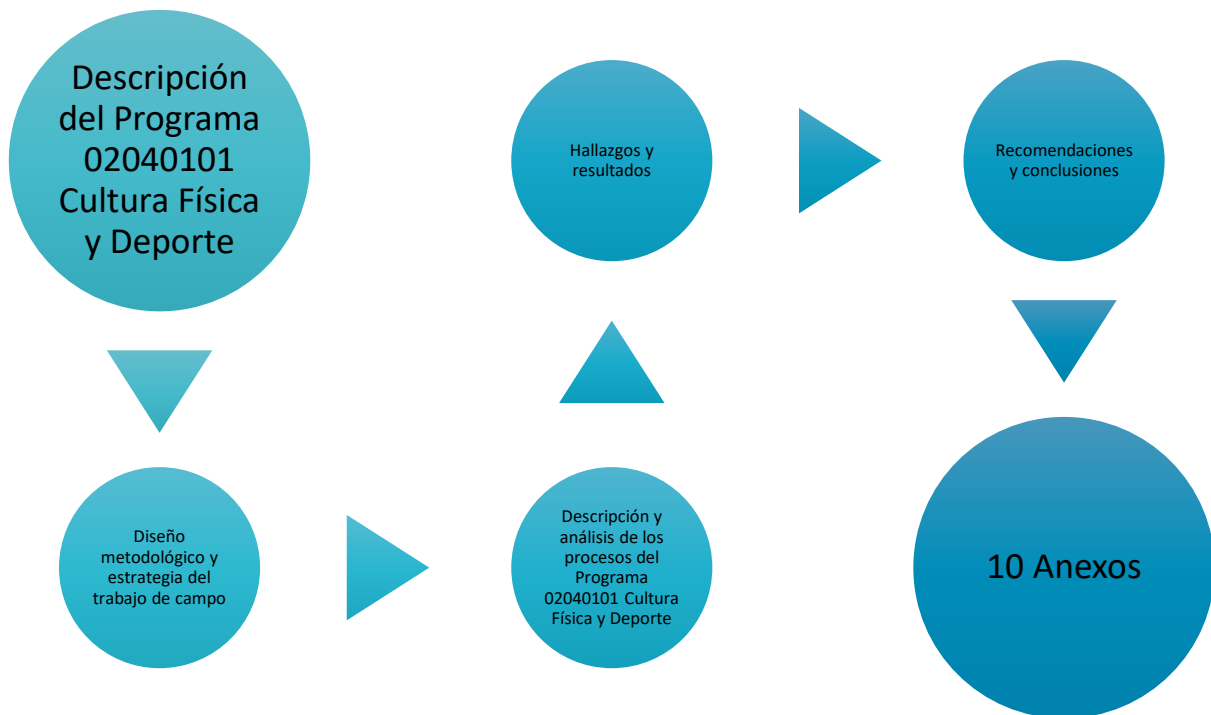
Se emiten catorce recomendaciones, que deberán de ser tomadas en cuenta, para mejorar el diseño, la planeación, el desarrollo, ejecución y la normatividad con la que opera el programa. de tal manera, que ayude a mejorar sus procesos internos y externos, y con ello, ofrecer mejores bienes y/o servicios en materia de activación física, rehabilitación de infraestructura o en la entrega de insumos y materiales deportivos.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general de la *Evaluación de Procesos* es, tener un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa 02040101 Cultura Física y Deporte, el cual, permita valorar si dicha intervención pública cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como, de emitir una serie de recomendaciones que permita mejoras en la instrumentación del programa.

La evaluación se desarrolla bajo los Términos de Referencia (TdR) del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el cual, se integra por cinco grandes apartados. Los TdR utilizados, fueron adoptados por el IMCUFIDE, para su uso.

Cada apartado está conformado por los siguientes temas:



En términos generales, la evaluación analiza al programa a partir de cuatro enfoques: 1) la problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida.); 2) el contexto y las condiciones en las que opera; 3) los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos; y 4) toda aquella información que permita entender la operación del programa.

Todo ello mediante, un diseño metodológico y con una estrategia de campo, donde se utiliza una matriz analítica, los instrumentos de recolección de información, un cronograma de actividades, basándonos en el modelo general de procesos establecidos por los TdR.



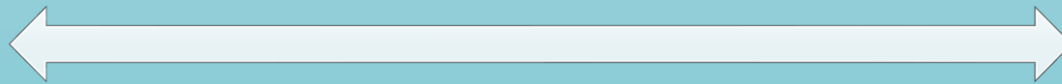


OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General



Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Cultura Física y Deporte que permita valorar, si dicha gestión, cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.



Objetivos Específicos

Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo al interior del territorio municipal.

Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.

Analizar si la gestión y la articulación de los procesos que contribuyen al logro del objetivo del Programa.

Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcance

Contar con un análisis de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Se identificarán fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.



## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La implementación del programa surge como una necesidad del Plan de Desarrollo Municipal, donde, destaca la necesidad de un sistema que promueva la actividad física, que contribuya a la formación de una sociedad sana y vigorosa, y que, a la vez, se ha el medio para lograr un profundo desarrollo humano.

En ese sentido, la Constitución, enuncia en el artículo 4o. Párrafo XIII "Toda persona tiene derecho a la cultura física y a la práctica del deporte. Corresponde al Estado su promoción, fomento y estímulo conforme a las leyes en la materia" y en el artículo 115 fracción III, inciso g, menciona que los municipios estarán a cargo de las funciones y servicios públicos, y en ese mismo contexto, por otro lado, el "Tratado de Creación del Consejo Iberoamericano del Deporte" en México, manifiesta que, el *deporte* es valorado hoy, como una actividad importante y con un significativo en el papel educativo y cultural.

Las prácticas deportivas en niños y jóvenes, así como para los adultos, constituyen elementos educativos clave para el desarrollo humano, tanto desde la perspectiva individual como colectiva. Es por eso, que, el deporte se ha convertido, en el fenómeno cultural de masas más importante de este siglo<sup>1</sup>.

La implementación del programa existe desde varios años antes, de la creación del Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle (IMCUFIDETV), sin embargo, resulta determinantes rescatar ciertas características del mismo; la denominación del programa presupuestario es: 02040101 Cultura Física y Deporte, proyecto ejecutando: 020401010101 Promoción y Fomento de la Cultura Física; Dependencia General: Dirección General A00, Dependencia Auxiliar: A00 401 Área de Dirección y Coordinación.

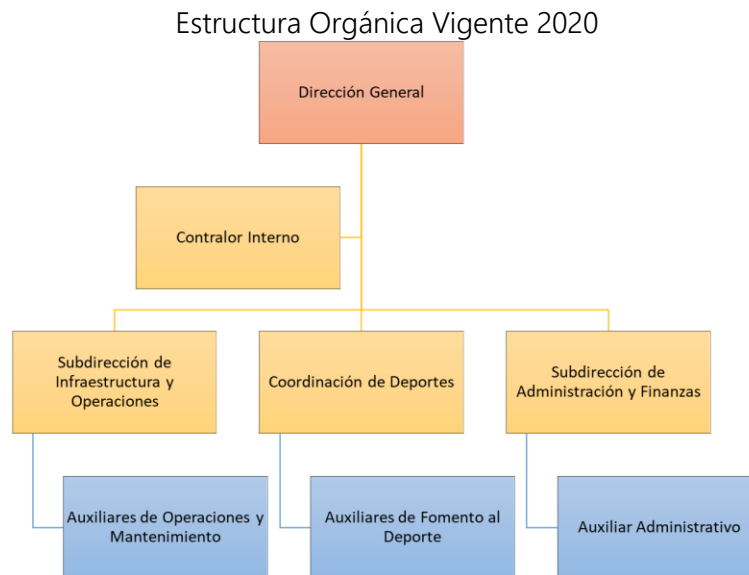
El programa ha sido evaluado en dos ocasiones la primera con evaluación de diseño, y una evaluación estratégica de desempeño, en ambas se destacan recomendaciones, para el fortalecimiento del programa, cada una, con sus particularidades pues su finalidad es distinta.

De entrada, el programa presenta problemas con la definición de la población potencial, objetivo, atendida, ya que, en sus fichas técnicas carecen de información cuantitativa, identificando que el sujeto evaluado sigue presentado el mismo problema desde la evaluación de diseño, y una de las recomendaciones principales fue "tener un método personalizado para la cuantificación de la población atendida, así como, las fuentes de información vigentes y disponibles, generadas por el IMCUFIDETV" a dos años el instituto sigue presentando las mismas deficiencias, y en ese sentido, las condiciones en las que opera no suelen ser las mejores, ya que no presenta una línea base (estadística oficial) que ayude a determinar o ejecutar de manera eficiente el programa.

---

<sup>1</sup> "Tratado de Creación del Consejo Iberoamericano del Deporte"

El sujeto evaluado cuenta con instrumentos normativos que fueron aprobados a través de la Sexta Sesión Ordinaria de la Junta Directiva del IMCUFIDETV de fecha 28 de julio de 2020 el primero, es el *Manual de Organización* en él se destacan los antecedentes, la creación y el objetivo del Instituto, expresa notoriamente la obligación que tiene la administración descentralizada de atender de manera directa, *“el movimiento deportivo municipal, a través de programas presupuestales asignados; con el Decreto No. 269, publicado en el Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” del Estado de México, el 03 de agosto de 2006”*. Se destaca entre otras su estructura interna, así como, el objetivo y funciones que tiene las diferentes áreas administrativas.



Fuente: Elaboración Propia con base en Manual de Organización del IMCUFIDE 2020.

El segundo instrumento aprobado por el Consejo directivo fue el Manual de procedimientos en la Séptima Sesión Ordinaria de fecha 12/10/2020, y que será en el que estaremos analizando para la generación y entrega de los bienes y/o servicios del Programa, será el Manual de Procedimientos, el cual tiene como objetivo, definir los procedimientos de operación del IMCUFIDETV como; mecanismos y bases de control, flujo de información y la toma de decisiones, evaluación de posibles mejoras en los procesos, involucramiento de los procedimientos del personal adscrito. Es de resaltar, que el Manual destaca 6 diferentes tipos de procedimientos para su operación.

- Procedimiento para la organización y administración de las instalaciones deportivas municipales.
- Procedimiento para el mantenimiento y remoción de instalaciones deportivas municipales.
- Procedimiento para el fomento al deporte.
- Procedimiento para el deporte competitivo y representativo.
- Procedimiento para la promoción y difusión de eventos especiales.
- Procedimientos para la autorización apoyos no previstos.

Ver Anexo I

## 2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones internas, es decir, busca mejorar la condición de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, es la comprensión de los procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como, de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis, es decir, el Programa de Cultura Física y Deporte.

El objetivo de esta evaluación es mejorar el proceso de producción de los bienes o servicios del programa, con el fin de aportar a la calidad de los productos y al logro de los resultados. Se busca detectar los principales problemas o “cuellos de botella” en los procesos, como también las buenas prácticas, e identificar las oportunidades de mejora. Se evalúa el diseño de los procesos, los instrumentos para su operación, y la verificación de su ejecución<sup>2</sup>.

Como lo señalan los términos de referencia de la presente evaluación, se adopta un análisis de gabinete, un enfoque cualitativo descriptivo, sin dejar de lado un análisis cuantitativo.

El desarrollo de esta evaluación, desarrollara una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Los principales documentos e instrumentos con los que opera el programa son: leyes federales y estatales, locales, manuales de organización, procedimientos, sistemas de información e información estadística, informes de avances, seguimiento, supervisión y resultados, evaluaciones y documentos de rendición de cuentas.

El programa de Cultura Física y Deporte, carece de reglas de operación a nivel local. Sin embargo, se resaltan las leyes con las que se vincula y rige el Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle (IMCUFIDE).

El IMCUFIDE se apoya de 23 instrumentos legales, cada uno de ellos aporta elementos esenciales para llevar a la ciudadanía servicios en materia de deporte y cultura física a cada una de las localidades que integra el territorio de Tenango del Valle.

Su actuar está en función de los que establece el marco legal, de cada uno de los tres niveles de gobierno, cada uno refiere un atribuciones y funciones para el Organismo Público Descentralizado, con el objetivo, de impulsar de manera significativa el fomento y promoción de la cultura física, deporte y recreación, atendiendo a todos los grupos sociales y deportivos.

---

<sup>2</sup> D. Arenas Caruti, “Evaluación de programas públicos”, serie Gestión Pública, N° 87, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

## Normatividad General del Programa

### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

- Ley General de Cultura Física y Deporte

### Constitución Política del Estado Libre Soberano de México

- Ley de Cultura Física y Deporte del Estado de México
- Ley Orgánica Municipal del Estado de México
- Ley que Crea al Organismo Público Descentralizado Denominado Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle
- Ley de Transparencia Acceso la Información Pública del Estado de México Municipios

### Bando Municipal de Tenango del Valle

- Código Reglamentario del Municipio de Tenango del Valle
- Capítulo Segundo de la Administración Pública Municipal Descentralizada
- Manual de Organización
- Manual de Procedimientos

### Documentos secundarios que soportan el Programa

- Plan Nacional del Desarrollo
  - Plan de Desarrollo del Estado de México
    - Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021
      - Diagnóstico del programa, FODA y escenarios

### Sistemas de información

- Sistema programático – presupuestal
  - Matriz de indicadores
  - Objetivos, Estrategias, líneas de acción y Metas
- Sistema de Monitoreo del Plan de Desarrollo y sus Programas
  - Fichas técnicas de diseño y seguimiento

### Evaluaciones

- Evaluación de diseño 2019
  - 7 Recomendaciones para su Diseño
- Evaluación estratégica de desempeño
  - 5 Recomendaciones para su Desempeño

### Integración de beneficiarios

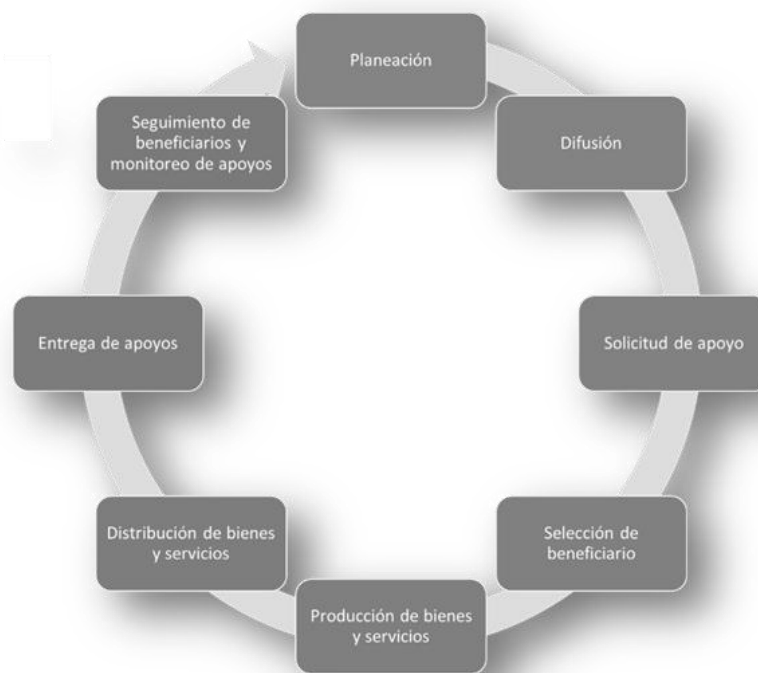
- Relación de servicios
- Padrón de deportistas 2019, 2020

Para la evaluación de procesos, se llevó a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la aplicación de entrevistas a profundidad y semi-estructuradas para servidores públicos administrativos como operativos desglosados de la siguiente manera: Director, Subdirectora de Administración y Finanzas, Subdirector de Infraestructura Deportiva, Coordinadora del Deporte de personal operativo: en el nivel Auxiliares administrativos aplicamos 2 entrevistas, 6 a servidores operativos y 4 a nivel directivo. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán los actores que intervienen en la gestión del Programa 02040101 Cultura Física y Deporte.

La estrategia de campo se consideró, para cada uno de los diferentes niveles del Instituto, tanto administrativos como operativos, siendo un total de 12 servidores públicos que operan para el Programa.

La presente Evaluación, se efectuó con base en los Términos de Referencia establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la descripción y análisis de los procesos del Programa se desarrolla en las siguientes secciones:

#### MODELO GENERAL DE PROCESOS



Fuente: Elaboración Propia con base en Términos de Referencia, publicado por el ente gubernamental, 2021.

### 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

Para el desarrollo de cada una de las 10 etapas establecidas en el modelo de procesos del programa, solicitamos al ente evaluado 17 instrumentos internos para poder desarrollar cada una de las etapas, además, de efectuar las entrevistas a servidores públicos operativos y administrativos.

Es necesario resaltar, que el programa de cultura física y deporte, solo abordará las etapas que se relacione con el Programa, ya que, no es un programa social, no obstante, se tratarán de abordar cada una de ellas con la intención de generar recomendaciones para mejorar la ejecución del programa.

Cada proceso se enlista los involucrados y los documentos utilizados, de igual manera, se describen detalladamente las actividades y componentes, se analiza su articulación y límites con otros procesos y se evalúan insumos, recursos, productos, coordinación, sistemas de información, mecanismos de satisfacción, documentos normativos, entre otros, elementos que establecen los términos de referencia.

El programa de Cultura física y deporte opera a través de tres estrategias: Activación física, Infraestructura deportiva, y Eventos deportivos.

Existe una correlación entre cada una de ellas, ya que, el objetivo es beneficiar a una gran cantidad de población de todas las edades, comenzando con la activación física que va dirigida a todo los rangos de edad tanto en deportistas como a los centros escolares, de ahí la relación de las estrategias para crear eventos deportivos en coordinación con ligas deportivas municipales y escolares, que a su vez permiten identificar y seleccionar deportistas que participen en eventos estatales o nacionales, y la relación de ambas estrategias se vincula con los espacios deportivos en buenas condiciones para el desarrollo de dichas actividades. Sin embargo, cada estrategia funciona de manera independiente a lo largo de todos los procesos del programa.

El análisis de los procesos resulta complejo, ya que no existen reglas de operación, que determinen una población objetivo, y como deben de operar cada una de las estrategias, de esta manera, el análisis comprende dos niveles de profundidad; por una parte, nivel directivo del IMCUFIDE y, por otra parte, el nivel operativo y administrativo del mismo instituto.

A continuación, se presentan las ocho etapas sugeridas por los términos de referencia, (Modelo general de procesos), emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para los diferentes Entes Gubernamentales.



### 3.1. Planeación

El proceso inicial del Programa, determina la misión, visión, objetivos, metas, tiempos establecidos, indicadores establecidos, población objetivo, recursos programados, recursos humanos y principales actividades a desarrollar para lograr el objetivo general del programa presupuestario.

Para el cumplimiento de esta primera fase, el Programa forma parte de las prioridades del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2019-2021, destacando una caracterización en el tema de; Cultura Física, Deporte y Recreación que se encuentra el Pilar 1 Social. Destaca tres elementos importantes, la infraestructura deportiva que existe en el municipio y el total de superficie existente, es decir, 133,161.84 m<sup>2</sup> de superficie deportiva a nivel municipal. Otro elemento, es la población atendida y los eventos deportivos realizados por el IMCUFIDE durante el 2018, como parte de la caracterización del tema, se identifica un FODA, un escenario tendencial y factible, y como cobertura estratégica; se identifica plenamente objetivos, estrategias y líneas de acción, así como, una matriz de indicadores para resultados para su monitoreo y evaluación del programa.

Para la implementación del Programa, el Director General del IMCUFIDE, efectúa la presentación de un diagnóstico adicional al PDM, donde especifica su estrategia de trabajo, como parte de la planeación del programa.

Para realizar la programación del Programa, se comienza a partir del ciclo presupuestario donde participan diferentes áreas administrativas, sin embargo, a partir de las entrevistas de profundidad y semiestructuradas, la forma de trabajo es peculiar, involucra directamente a la Dirección General y la Subdirección de Administración y Finanzas, con el objetivo de "organizar, planear, coordinar, y ejecutar el fomento al deporte en sus diferentes modalidades, a través de los programas y proyectos establecidos, así como, coordinar el mantenimiento de las instalaciones deportivas".

Mientras que la Subdirección de Administración y Finanzas, se encarga de "eficientar y maximizar los recursos del Instituto, para desarrollar las actividades del mismo, así como, cumplir con las obligaciones fiscales y administrativas", es decir, primero se encarga de realizar el proyecto de presupuesto (Presupuesto basado en resultados municipal 2020 - PbRM) para que, posteriormente se encargué de suministrar los recursos para la ejecución de actividades enfocadas a la activación física, el deporte y mantenimientos de la infraestructura existente.

Para consolidar el Programa Anual de actividades, la Dirección General convoca a la Coordinación de Deportes para "planear y difundir a partir de fechas conmemorativas, los diferentes eventos deportivos" a realizar durante el ejercicio fiscal, por otro lado, la Subdirección de Operación y Mantenimiento, se encarga de informar a la Dirección la "programación de préstamo de las instalaciones deportivas del IMCUFIDE,00 así como, la supervisión de las áreas deportivas, y el mantenimiento de las mismas".

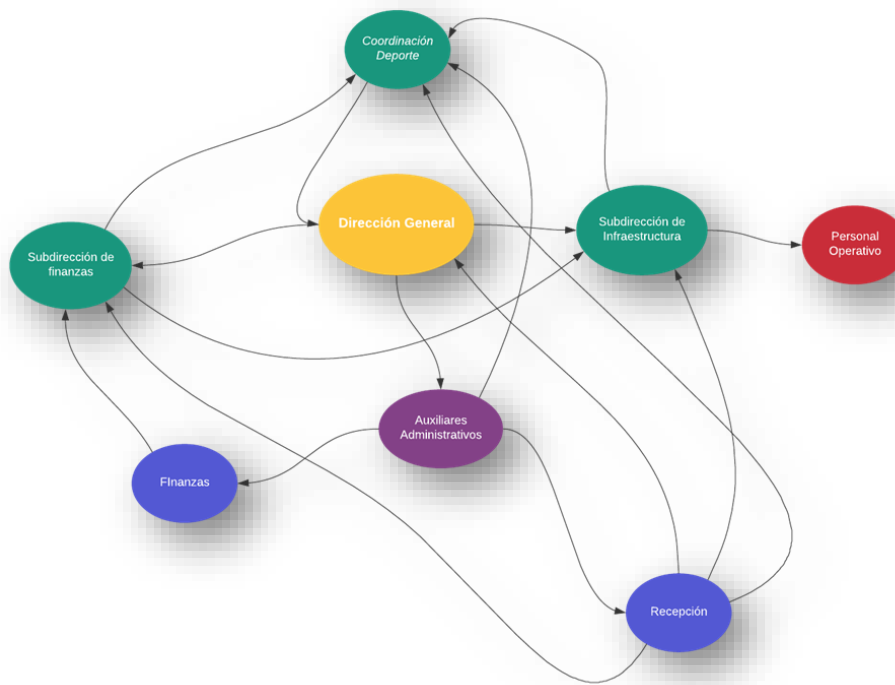
Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Planeación	Valoración
Componentes		Gestiones para promover la práctica deportiva. Gestión de recursos realizada para fomentar las actividades físicas y deportivas. Propuestas de unificación de criterios y metas entre los órdenes de gobierno realizadas.	Los bienes y servicios son suficiente y se encuentran localidades en la Matriz de Indicadores para Resultados.
Actividades		Disponibilidad de promotores deportivos, para el desarrollo de prácticas físicas y deportivas. Organización de eventos deportivos, por ramas de actividad deportiva. Mantenimiento a la infraestructura física de los espacios deportivos. Obtención de recursos económicos para crear nuevos espacios deportivos. Coordinación con las diferentes organizaciones e instituciones deportivas, para el desarrollo de contiendas deportivas. Conformación del registro municipal del deporte, por actividades deportivas.	Las actividades son una fundamentales para poder general los bienes y servicios además de ser suficientes y se encuentran localidades en la Matriz de Indicadores para Resultados
Insumos y Recursos	Tiempo	15 agosto Anteproyecto de Presupuesto. 20 de diciembre presentación del Proyecto de Presupuesto de Egresos. 25 de febrero Publicación del Presupuesto de Egresos Municipal.	En términos de artículo 298 del Código Financiero del Estado de México y Municipios, el IMCUFIDE cumple con dichas disposiciones.
	Personal	4 servidores Públicos	Los recursos humanos son suficientes para el funcionamiento del proceso. Cuentan con perfil y capacitaciones para desarrollar sus funciones
	Recursos financieros	Recursos disponibles	Los recursos son limitados y son ministrado por el Ayuntamiento, previa autorización del Cabildo y presidente municipal.
	Infraestructura	Sí, como aquellas superficies acondicionadas para la práctica organizada o libre, de uno o más deportes, en canchas e instalaciones de carácter público, complementarias y de apoyo.	El programa cuenta con infraestructura suficiente para desarrollar la parte administrativa del programa, así como la operativa.
Productos		Dimensión administrativa del gasto. Descripción general del Programa. Metas físicas por proyecto Matriz de indicadores para resultados. Calendarización de metas por trimestre.	Los productos del proceso son congruentes con la normatividad aplicable y se encuentran disponibles en la página oficial del Instituto.
Sistemas de información		Sistema Contable	El programa se monitorea presupuestal y programáticamente en el sistema contable, tiene una sección de reportes que son publicados en la página del Instituto.

Etapa	Planeación	Valoración
Dependencias involucradas	Dirección General Subdirección de Administración y Finanzas Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Participa la totalidad de la estructura orgánica en el proceso de planeación.
Evaluación	Sistema contable, cuneta con un módulo de evaluación.	Se monitorea el avance de metas físicas por trimestre, así como el seguimiento de fichas técnicas de indicadores.
Mecanismo de satisfacción	No se identifica en el proceso de planeación del programa.	No aplica en esta sección.
Pertinencia del Proceso	Esta etapa del proceso resulta congruente para cumplir con el objetivo del programa, no obstante, se pueden detectar áreas de mejora para la programación, monitoreo y evaluación, no se registran buenas prácticas, y como cuellos de botellas se destaca la dependencia presupuestal del ayuntamiento, siendo una limitante para el desarrollo de actividades.	

En conclusión, no hay certidumbre respecto a la planeación y programación del programa respecto a lo que se quiere hacer, como se va hacer, con qué recursos se va a disponer, cuando se va a tener y como se va a ejercer, es necesario rescatar, que la solvencia económica del IMCUFIDE depende directamente de la participación que le ministre el Ayuntamiento (Tesorería Municipal), aprobado previamente en sesión de cabildo, para la suficiencia presupuestarios de los organismos públicos descentralizados y desconcentrados.

### Funcionamiento del IMCUFIDE



### 3.2. Difusión

Segunda etapa del proceso entendida como; “el proceso por el cual se transmite al usuario la información que necesita o en darle la posibilidad de obtenerla. Se trata de una operación documental de salida. engloba todas las modalidades de transmisión de documentos o referencias informativas: desde la comunicación verbal de una referencia concreta hasta la edición de boletines bibliográficos periódicos o el libro acceso de una parte de los fondos para su consulta por el usuario”<sup>3</sup>.

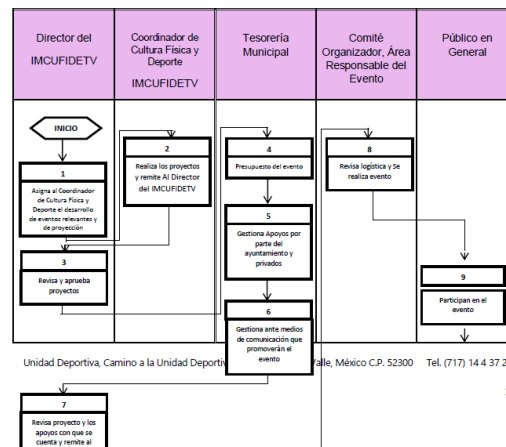
El IMCUFIDE cuenta con un manual de organización que especifica las funciones para cada una de las dependencias que forman parte de la Estructura Orgánica del Instituto, en el artículo 157 fracción I del Bando Municipal destaca que el Instituto deberá de:

“Fomentar la creación, conservación, mejoramiento, protección, *difusión* y promoción investigación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, destinados a la cultura física, a las actividades recreativas y al deporte en todos los grupos y sectores sociales del municipio”.

Por otro lado, el IMCUFIDE también cuenta con su manual de procedimientos, donde establece sus mecanismos y bases de control que le permitan facilitar, definir y supervisar las operaciones del mismo.

Se resalta que, en dicho instrumento, cuenta puntualmente con un procedimiento para la promoción y difusión de eventos especiales:

“Este procedimiento se utiliza, cuando la dirección del IMCUFIDE TV, acuerda con el Presidente Municipal y directores del Ayuntamiento de Tenango del Valle, las actividades anuales que se desarrollaran de manera transversal, plasmándolas en el plan de trabajo anual, atendiendo las demandas de la comunidad y las políticas públicas de *promoción* en materia deportiva y recreativa del municipio de Tenango del Valle”.



<sup>3</sup> Biblioteconomía. Segundo cuatrimestre. Curso 2004-2005. Tema6 Difusión de la información. Profesora: Lourdes Castillo

En comparación a la etapa de planeación, aquí se va reduciendo la participación de los actores, no obstante, a pesar, de que los instrumentos están difundidos, la mayoría de los ciudadanos desconoce de la información, que bien pudiera ayudar a la difusión del programa.

Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Difusión	Valoración
Componentes		El diseño de materiales y requisitos de las actividades deportivas, son a través de redes sociales. La Dirección de Comunicación Social del Ayuntamiento serán responsables de la difusión.	Los insumos no son suficientes para llegar a toda la población objetivo, a pesar de las tecnologías.
Actividades		Convocatorias son a través de las redes sociales. La difusión del programa también es por boletines o lonas informativas, flyers y perifoneo.	Las actividades resultan ser suficientes para el tamaño administrativo del IMCUFIDE.
Insumos y Recursos	Tiempo	20 días de anticipación para el desarrollo de cualquier evento deportivos del programa.	Este proceso es dinámico y no debe estar condicionado a fechas, ya que todo el año, se puede realizar actividades.
	Personal	Actividad donde se suma la Subdirección de Operación e infraestructura	El personal es insuficiente para la difusión del programa.
	Recursos financieros	Se cuenta con un recurso limitado, para la difusión del programa.	Los recursos económicos no son suficientes para la difusión y operación del programa, derivado de la población objetivos (niños, jóvenes, adultos y adultos mayores).
	Infraestructura	Se tiene recursos tecnológicos para realizar la difusión del programa.	Tiene un superávit en infraestructura deportiva en todo el territorio municipal, sin embargo, no se cuenta con los insumos de logística para su difusión (vehículos, gasolina, etc.).
Productos		Calendarización de metas: Boletines Lonas informativas Flyers Público informado	Los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente, sin embargo, la información no necesariamente es la suficiente.
Dependencias involucradas		Dirección General Coordinación de Deportes Subdirección de Operación e infraestructura	Existen coordinación para el reparto de material informativo respecto a la difusión del programa (Actividad Física, deporte y uso de instalaciones).
Opinión de actores		Apatía que se tiene entre la ciudadanía para realizar actividades deportivas. La difusión virtual, que se le hizo al programa durante la pandemia, fueron satisfactorias al tener un rango alto de las visualizaciones, para difundir actividades de prevención.	Existe compromiso de los servidores públicos, para difundir el programa y sus beneficios.

Etapa	Difusión	Valoración
Mecanismo de satisfacción	El proceso no cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción del usuario sobre la difusión.	No cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción.
Documentos normativos	Bando Municipal Plan de Desarrollo Municipal Vinculación con el Sistema de Planeación Democrática Manual de procedimientos Manual de organización	El proceso se realiza a partir de la normatividad vigente y probatoria, no obstante, resulta ser un poco ambigua en la sección de difusión, la mayor parte de las acciones se realizan de manera inercial.
Pertinencia del Proceso	La falta de recursos humanos en la Coordinación del Deporte limita la difusión del programa y del desarrollo de actividades, no obstante, los insumos con los que se cuenta, son insuficientes para abordar a la población de interés, además de carecer de un Manual de Comunicación que bien pudiera fortalecer esta etapa del programa.	

### 3.3. Solicitud de Apoyo

Es el instrumento que el interesado tiene que remitir a los operadores del programa, donde se recopila información de posibles beneficiarios, y su objetivo es sistematizar dicha información para generar una base de datos.

El proceso de solicitudes puede dividirse en tres niveles, por una parte, está la solicitud de apoyo para rehabilitación de instalaciones deportivas, segunda la que hacen los beneficiarios finales para gestionar material o para el uso de instalaciones deportivas en el territorio municipal y tercera para solicitar la escuela de futbol o basquetbol.

Para ambas solicitudes, tienen su fundamento en los artículos 4,5,6 fracción I, 6,7,10, y 23 de la Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle, así como el Manual de Procedimientos. Dichos instrumentos la ciudadanía tienen opción de descargarla de la página oficial del gobierno municipal (<https://www.tenangodelvalle.gob.mx/docs/pdf/remtys/remtys-imcufide.pdf>), el trámite es presencial y no tiene costo alguno.

El proceso de solicitud de apoyo, es similar al proceso de difusión del Programa y regularmente comienza al termino de la primera fase (planeación).

Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Solicitud de apoyo	Valoración
Componentes		Escuela de Futbol y Basquetbol Uso de instalaciones deportivas rehabilitación de espacios deportivos insumos o material deportivo	Los servicios que se presentan son suficientes para la capacidad operativa del programa, dado que solo es el coordinador del deporte de ofrecer dichos servicios.
Actividades		Registro Municipal de trámites y servicios del IMCUFIDE Cedulas de información Formato de Solicitud	La información se encuentra publicada en el sitio oficial del gobierno municipal, sección IMCUFIDE.
Insumos y Recursos	Tiempo	El horario de recepción de solicitudes es de 9 a.m. a 16 horas en las instalaciones del IMCUFIDE El tiempo de respuesta que maneja el instituto para programar los componentes son de 15 a 30 minutos. 15 días de anticipación para realizar hacer uso de las instalaciones.	La actividad física son actividades de todos los días, en ese sentido, los trámites administrativos se deben de simplificar q menos de 15 días.
	Personal	Se tiene personal administrativo para la recepción de solicitudes de apoyos o mantenimientos y canalizarlas al área correspondiente.	El personal es suficiente para la recepción de solicitudes cuenta con un perfil para el desarrollo de sus funciones de manera específica.

Etapa		Solicitud de apoyo	Valoración
	Recursos financieros	No aplica	Se aprecia que los recursos en general del Instituto son insuficiente para la operatividad del programa, hablando de recursos humanos y materiales.
	Infraestructura	En lo que se refiere a muebles e inmuebles, estos en su mayoría son espacios públicos municipales, y están a resguardo del Director.	El Programa cuenta con la infraestructura suficiente para el desarrollo de activación física o bien para llevar a las localidades la escuela de futbol o basquetbol.
Productos		Recepción de solicitudes Oficios de comunicación inter e intrainstitucional	Productos que sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente.
Dependencias involucradas		Dirección Área de recepción Coordinador del deporte	Suficientes para coordinar la actividad, pero no para operar los servicios. Se presenta coordinación entre los actores solicitantes y los operadores.
Opinión de actores		El instituto cuenta con diferentes tipos de solicitudes de acuerdo a las cédulas de información, especificando cuatro tipos de solicitudes; escuela de basquetbol, futbol, uso de instalaciones e insumos deportivos (REMTYS). Formato único habilitado en la página de Facebook.	Existe compromiso de los servidores públicos, para difundir el programa y sus beneficios.
Sistema de información		No se maneja un sistema de información.	No maneja un sistema integral de información, que maneje folios, beneficiarios, localidades y tipo de disciplina, solo se apoya de una base de datos básica.
Mecanismo de satisfacción		El proceso no cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción del usuario o beneficiario.	No cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción.
Documentos normativos		Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle Manual de procedimientos	El proceso no se ejecuta de acuerdo a la normatividad, ya que no es claro en el manual de procedimientos la parte de solicitudes.
Pertinencia del Proceso		Se cuenta con los procesos para dar continuidad al cumplimiento objetivo del programa, sin embargo, los instrumentos locales se encuentran desactualizados, no se cuenta con un sistema de información sofisticado, para registrar la población objetivo y atendida.	



### 3.4. Selección de beneficiarios

La selección de un beneficiario dependerá del objetivo del programa, además de considerar las fuentes oficiales como INEGI, CONEVAL, COESPO, IGECEM u otra que ayude a determinar la población atendida. La selección de beneficiarios, forma parte del proceso de selección de los beneficiarios y se pueda obtener un padrón validado.

El proceso de selección puede dividirse en tres rubros en gestión de la escuela del deporte, uso de instalaciones y la gestión de materiales, y la selección de beneficiarios depende de la estrategia del programa, de la suficiencia presupuestaria, y de la gestión externa que haga el Instituto.

Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Selección de beneficiarios	Valoración
Componentes		Diploma de la escuela del deporte, Oficio de aceptación sobre uso de instalaciones y/o gestión de materiales deportivos	Los componentes que se otorgan son suficientes para la capacidad operativa del programa, dado que, solo es el coordinador del deporte para ofrecer dichos servicios.
Actividades		Ingreso de solicitud para su pre registro Consulta de agenda de eventos Verificación de fechas para el uso de instalaciones	La información no se visualiza en el sitio oficial del gobierno municipal, sección IMCUFIDE.
Insumos y Recursos	Tiempo	Los trámites administrativos se deben de simplificar a, menos de 15 días.	La actividad física son actividades de todos los días, en ese sentido, se debe de considerar la simplificación de los trámites.
	Personal	El personal administrativo para la selección de beneficiarios es suficiente para generar un padrón único.	El personal para la selección de beneficiarios, se considera, suficiente ya que lo integra la Asamblea General del IMCUFIDE.
	Recursos financieros	Su aprobación depende de la suficiencia presupuestaria del Instituto y de lo que se determine en la Asamblea General del IMCUFIDE.	Los recursos no son suficientes para la operación del programa, y hablando de recursos humanos es limitado el desarrollo del programa.
	Infraestructura	En lo que se refiere a muebles e inmuebles, estos en su mayoría son espacios públicos municipales, y están a resguardo del Director.	El Programa cuenta con la infraestructura suficiente, para el desarrollo de activación física o bien para llevar a las localidades la escuela de futbol o basquetbol.
Productos		Para la selección de beneficiarios únicos: Deberán cumplir con los requisitos establecidos en la Cedula de Información. Al momento de dar respuesta favorable al solicitante, es a través de oficio especificando las normas establecidas en el reglamento interno de uso de las instalaciones	Así como la solicitud de apoyo, los presentes productos, forman parte de la secuencia del proceso del programa.

Etapa	Selección de beneficiarios	Valoración
Dependencias involucradas	Dirección Área de recepción Coordinador del deporte	Suficientes para coordinar la actividad, pero no para operar los servicios. Se presenta una coordinación entre los actores solicitantes y los operadores.
Opinión de actores	El personal involucrado para la toma de decisiones en la selección de beneficiarios, depende la Asamblea General del IMCUFIDE. Los realizar eventos deportivos, se considera todo el personal para su desarrollo y logística reflejando disponibilidad de cada uno de ellos	Existe compromiso de los servidores públicos, para difundir el programa y sus beneficios.
Mecanismo de satisfacción	El proceso no cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción del usuario o beneficiario.	No cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción.
Documentos normativos	Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle Manual de procedimientos Matriz de indicadores para resultados Estrategia de cobertura municipal (PDM)	El proceso no se ejecuta de acuerdo a la normatividad, ya que, no es ambiguo el manual de procedimientos la parte de beneficiarios.
Pertinencia del Proceso	El proceso de selección de beneficiarios, contribuye a cumplir con el objetivo de la Matriz de Indicadores para Resultados, sin embargo, no se tienen criterios homogéneos y que se encuentren en el Manual de Procedimientos, limitando un padrón único con características de cada uno de los beneficiarios.	

### 3.5. Producción de bienes y servicios

Son los mecanismos que implementa el IMCUFIDE, para ofrecer bienes y/o servicios, que serán entregados a los beneficiarios del Programa.

Para producir los bienes y/o servicios es necesario, no olvidar la primera fase "Planeación", pues el programa anual especifica el orden cronológico que deberá ejecutarse en el transcurso del año, especificando los responsables y el presupuesto asignado. Para la generación de bienes y/o servicios del programa, se complementa con la ficha técnica de diseño derivados, de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), en dicho instrumento, se plantea las estrategias y las reglas de operación del programa. La MIR, se destaca por tener cinco actividades que ayudara a generar tres componentes, el seguimiento de cada uno de ellos, determinar la población que tuvo acceso a la instrucción de la cultura física y deporte municipal, e, identificar la oferta deportiva del IMCUFIDE promotor de actividad física.

Aunado a lo anterior, su funcionalidad dependerá del complemento de las fases anteriores, planeación, difusión, solicitud de apoyo y selección de beneficiarios.

Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Producción de bienes y servicios	Valoración
Componentes		Gestión realizada para promover la práctica deportiva. Gestión de recursos realizada para fomentar las actividades físicas y deportivas. Propuestas de unificación de criterios y metas entre los órdenes de gobierno realizadas.	Los componentes que se otorgan, son suficientes para la capacidad administrativa y operativa del Instituto, además que cumple con la matriz de indicadores.
Actividades		Disponibilidad de promotores deportivos, para el desarrollo de prácticas físicas y deportivas. Organización de eventos deportivos, por ramas de actividad deportiva. Mantenimiento a la infraestructura física de los espacios deportivos. Obtención de recursos económicos para crear nuevos espacios deportivos. Coordinación con las diferentes organizaciones e instituciones deportivas, para el desarrollo de contiendas deportivas.	Las actividades son suficientes y tienen un orden cronológico con cada uno de los componentes, son actividades tipo provenientes del manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal.
Insumos y Recursos	Tiempo	La producción de bienes y/o servicios se realizan de acuerdo, a lo calendarizado por trimestre.	El tiempo en el que se realiza, es de acuerdo a lo planificado o la demanda deportiva tanto en apoyos como en uso de instalaciones o prácticas deportivas.
	Personal	Participa personal administrativo y operativo para la generación de bienes y/o servicios.	Todas las actividades tienen que ser validadas por el director del instituto para verificar la logística y otros requerimientos.

Etapa		Producción de bienes y servicios	Valoración
	Recursos financieros	La suficiencia presupuestaria del Instituto, depende del Ayuntamiento y de lo que se determine en la Asamblea General del IMCUFIDE.	Los recursos no son suficientes para la operación del programa, y hablando de recursos humanos es limitado en el desarrollo del programa.
	Infraestructura	Se cuenta con espacios públicos municipales de libre uso, y están a resguardo del Director del IMCUFIDE.	El Programa cuenta con la infraestructura suficiente, para el desarrollo de activación física o bien para llevar a las localidades la escuela de futbol o basquetbol.
Productos		Reporte de avance de actividades, metas e indicadores Entrega de apoyos o insumos Autorización de usos de instalaciones Eventos deportivos y en línea	Existe evidencia documental, pero sin tener una base de datos organizada, además de no utilizar el módulo de metas en el sistema contable.
Dependencias involucradas		Dirección General Subdirección de Administración y Finanzas Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Además de trabajar de manera coordinada al interior del IMCUFIDE, hay ciertas actividades donde se involucran áreas del ayuntamiento, caso puntual eventos en localidades.
Opinión de actores		Para entregar cierto tipo de apoyos o insumos a deportistas, se hace la gestión en el Ayuntamiento o se busca un patrocinador, para producir el bien. Se recibe la requisición de los apoyos solicitados y se hace un itinerario para poder realizarlo, sin embargo, el principal problema para el desarrollo de los apoyos en mantenimientos, es la demora de entrega de material o herramienta para realizar los servicios del programa.	Existe una coincidencia entre todas las áreas del IMCUFIDE, sobre la dependencia económica del Ayuntamiento, limitando el actuar y la toma de decisiones en la operatividad del programa.
Sistema de Información		Sistema Contable	El sistema contable cuenta con un módulo de metas donde, se registra la calendarización de las metas y actividades a desarrollar.
Mecanismo de satisfacción		El proceso no cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción del usuario o beneficiario.	No cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción.
Documentos normativos		Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle. Metodológica para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal. Manual de procedimientos.	El proceso no se ejecuta de acuerdo a la normatividad, ya que, no tienen una figura administrativa que realice las funciones de información, planeación, programación y evaluación.
Evaluación		Sistema Contable	El sistema contable cuenta con un módulo de evaluación para metas e indicadores, cuya finalidad, es dar seguimiento a cada una de las acciones realizadas, así como, de verificar el cumplimiento del objetivo del programa.
Pertinencia del Proceso		Operativamente el proceso es correcto, los beneficiarios reciben los bienes y/o servicios, sin embargo, en el control interno, es donde, se localizan deficiencias, no respeta el orden cronológico de acuerdo a los que establecen el Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal, y la Metodológica para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal y sus programas.	

### 3.6. Distribución de bienes y servicios

Es el proceso mediante el cual, el IMCUFIDE hace entrega de los bienes y/o servicios desde el punto de origen (es decir, a partir de la solicitud del servicio) hasta su destino final.

Para la distribución de los bienes y/o servicios autorizados por el IMCUFIDE, corre a cargo de dos áreas la Coordinación del Deporte o bien, de la Subdirección de Operación y Mantenimiento, algunos de estos servicios deben de ser entregados en comunidad, dependiendo de la solicitud del beneficiario o en su caso, la autorización de uso de instalaciones que no requiere el desplazamiento del capital humano, sino de recursos económicos para tener los espacios deportivos en buenas condiciones para el desarrollo de la actividad física y el deporte.

Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Distribución de bienes y servicios	Valoración
Componentes		Entrega de insumos deportivos Servicios a las ligas deportivas	Los componentes que se otorgan, son suficientes para la capacidad administrativa y operativa del Instituto, además que contribuye alimentar la matriz de indicadores.
Actividades		Solicitud con demanda deportiva como; balones, trofeos y reconocimientos. Gestión de patrocinadores.	Las actividades son suficientes, no obstante, la suficiencia presupuestaria es limitada para satisfacer toda la demanda.
Insumos y Recursos	Tiempo	El tiempo de respuesta que maneja el instituto para programar los servicios son de 15 a 30 minutos. Y 15 días de anticipación para realizar un evento o hacer uso de las instalaciones.	Se necesita simplificar el tiempo de anticipación, en el sentido, que la activación física se puede practicar en cualquier momento del día.
	Personal	Personal de la Coordinación del Deporte o la Subdirección de Operación y Mantenimiento	Además de trabajar de manera coordinada al interior del IMCUFIDE, hay ciertas actividades donde se involucran el director u otra área del Instituto.
	Recursos financieros	Demora en la entrega de materiales y/o herramientas para realizar los trabajos de mantenimiento o hacer llegar los insumos.	Los recursos que envía el ayuntamiento, no resultan ser suficientes para la satisfacción de bienes y servicios.
	Infraestructura	Los espacios del IMCUFIDE son espacios públicos y son suficiente para su uso.	El Programa cuenta con la infraestructura suficiente, para el desarrollo de activación física o bien para desarrollar las actividades de la escuela de futbol o basquetbol.
Productos		Instructor por disciplina Herramientas para realizar los trabajos de mantenimiento. Insumos o material deportivos	Los productos que ofrece esta etapa, sirven de apoyo para ejecutar el proceso subsecuente.

Etapa	Distribución de bienes y servicios	Valoración
Dependencias involucradas	Dirección General Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Además de trabajar de manera coordinada al interior del IMCUFIDE, hay ciertas actividades donde se involucran áreas del ayuntamiento.
Opinión de actores	Se presenta la logística de los eventos en la dirección general del IMCUFIDE, para ser analizada y poder desarrollarla sin problemas. Se notifica al área interna de fomento al deporte o la que intervenga en la entrega de servicios, para organizar la entrega de los mismos.	Cada una de las dependencias tiene claro, en donde esta, el cuello de botella para la entrega de bienes y servicios.
Mecanismo de satisfacción	El proceso no cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción del usuario o beneficiario.	No cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción.
Documentos normativos	Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle Manual de procedimientos Estrategia de cobertura municipal (PDM)	El proceso no se ejecuta de acuerdo a la normatividad, ya que, es ambiguo el manual de procedimientos en la parte de beneficiarios.
Pertinencia del Proceso	Esta etapa del proceso, determina significativamente el cumplimiento del objetivo del programa, dado, que determina la distribución de los servicios y/o bienes que ofrece. El Instituto pone énfasis en la cobertura municipal, al localizar cada servicio territorialmente (localización geográfica de los beneficiarios).	

### 3.7. Entrega de Apoyos

Esta etapa se refiere a los mecanismos utilizados por el Instituto para entregar los apoyos, servicios o bienes que solicito el o los beneficiarios.

En el caso particular de activación física, lo que se entrega es el servicio de llevar el Deporte a todas las localidades, así como, difundir las diferentes disciplinas deportivas entre niños, jóvenes y adultos, la medición que realiza es trimestral con base al programa anual establecido por la dirección.

La entrega de apoyos a los beneficiarios, se hacen a través de la Dirección General del Instituto, en eventos masivos o en línea entregando material deportivo, balones, medallas, trofeos. Para el caso de mantenimientos o rehabilitación de espacios deportivos su entrega se hace previa a los eventos, para que se goce de las instalaciones en buenas condiciones.

Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Entrega de apoyos	Valoración
Componentes		Material deportivo (balones, redes, conos, etc.). Material para premiaciones (medallas, trofeos, etc.). Herramientas de servicio	Los componentes que se entregan, son suficientes para la capacidad administrativa y operativa del Instituto, además que contribuye alimentar la matriz de indicadores.
Actividades		Relación de solicitudes por localidad y disciplina Relación de insumos para rehabilitación o mantenimiento de espacios deportivos	Las actividades son suficientes, no obstante, no se cuenta con un padrón único por año, que pueda ser consultado en un sistema de información.
Insumos y Recursos	Tiempo	Es variable, depende de los momentos de la adquisición de los bienes y/o servicios y de la fecha a realizar la entrega.	El tiempo en que se realiza el proceso de entrega, es el adecuado, debido a que, la entrega de apoyos se realiza en comunidades y delegaciones de acuerdo a la convocatoria emitida por el Instituto.
	Personal	Personal de Dirección o Coordinación del Deporte	El personal es suficiente, y el coordinador del deporte tiene el perfil y cuenta con la capacitación, para desarrollar sus funciones y atribuciones.
	Recursos financieros	No se conocen los recursos financieros destinados a entrega de apoyos.	Se presenta, en los PbRM el presupuesto autorizado del programa, pero se desconoce el monto ejercido por capítulo y partida.
	Infraestructura	Los espacios del IMCUFIDE son espacios públicos y son suficiente para su uso.	El Programa cuenta con la infraestructura suficiente, para el desarrollo de activación física o bien para llevar a las localidades la escuela de futbol o basquetbol.

Etapa	Entrega de apoyos	Valoración
Productos	Ligas y/o Clubes Municipales son dotados con material deportivo y/o de premiación.	Al entregar los apoyos, el beneficiario tiene que cumplir con los requisitos publicados en la convocatoria o bien, externen un oficio de entrega de apoyos.
Dependencias involucradas	Dirección General Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Además de trabajar de manera coordinada al interior del IMCUFIDE, hay ciertas actividades donde se involucran otras áreas.
Opinión de actores	Se desarrolla de acuerdo al manual que regula la corresponsabilidad del solicitante y el Instituto.	Al término de las actividades deportivas, los responsables, verifican que se cumpla con los requisitos publicados para poder entregar la premiación o apoyo.
Mecanismo de satisfacción	El proceso no cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción del usuario o beneficiario.	No cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción.
Documentos normativos	Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle Manual de Organización Estrategia de cobertura municipal (PDM)	El proceso no se ejecuta de acuerdo a la normatividad, ya que, es ambiguo el manual de procedimientos en la parte de beneficiarios.
Pertinencia del Proceso	Aunque el proceso cumple con su ciclo, no se apega al manual de procedimientos, existen ambigüedades para poder entregar los apoyos que solicitan los beneficiarios, se sugiere tanto en su manual de organización y procedimientos, deberán de actualizar dichas secciones.	



### 3.8. Seguimiento de beneficiarios

Es la última etapa del modelo general de procesos, y concentra información referente a la comprobación de entrega de apoyos y si cumple de acuerdo al objetivo del Programa.

El seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos se da en tres niveles; para la Coordinación del Deporte, para la Subdirección de Operación y Mantenimiento, cuya finalidad sea, comprobar los recursos de acuerdo a sus actividades realizadas, y como tercer nivel, la Subdirección de Administración y Finanzas entregue los informes trimestrales, cuenta pública y presupuesto ante la instancia fiscalizadora, para el seguimiento y cumplimiento del programa.

Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Seguimiento de beneficiarios	Valoración
Componentes		Matriz de indicadores para resultados Padrón de beneficiarios	Los componentes de esta etapa, son suficientes para la capacidad administrativa del Instituto, con dichos instrumentos se actualizan los medios de verificación de la matriz de indicadores para resultados, para su medición.
Actividades		Reporte de Fichas de indicadores Reporte de metas Se genera una lista de beneficiarios por grupos deportivos con un límite de hasta 300 beneficiarios Evidencia fotográfica y administrativa	Las actividades son suficientes, no obstante, la suficiencia presupuestaria es limitada para satisfacer toda la demanda.
Insumos y Recursos	Tiempo	De acuerdo al calendario fiscal del Órgano Superior de Fiscalización (OSFEM) y a la calendarización de metas por trimestre.	El Instituto trabaja con dos esquemas con el calendario de OSFEM y con el programa operativo anual, para la entrega de resultados.
	Personal	Suficiente el personal que tiene la Subdirección de Administración y Finanzas, para realizar el concentrado de información en coordinación con la Dirección y fomento al Deporte.	Se cuenta con personal para realizar la parte contable, pero no se tiene una figura para realizar las tareas de información, planeación, programación y evaluación.
	Recursos financieros	Los recursos financieros no son suficientes para la operación del programa.	Los recursos financieros no son suficientes para la operación del programa.
	Infraestructura	Los espacios del IMCUFIDE son espacios públicos y son suficiente para su uso.	El Programa cuenta con la infraestructura suficiente, para el desarrollo de activación física o bien para llevar a las localidades la escuela de futbol o basquetbol.
Productos		Informes trimestrales Padrón único	Los productos de esta etapa sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente y último fuera del modelo de procesos.

Etapa	Seguimiento de beneficiarios	Valoración
Dependencias involucradas	Dirección General Subdirección de Administración y Finanzas Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Se observa trabajo interno de manera coordinada del IMCUFIDE.
Opinión de actores	La cobertura de los eventos es principalmente en las localidades que tienen espacios deportivos y de recreación, así como, en la deportiva municipal.	Después del desarrollo de los eventos o actividades deportivas, se lleva a cabo el registro de atletas por disciplina, con dos propósitos, generar el padrón de deportistas y para hacer llegar futuras invitaciones.
Mecanismo de satisfacción	El proceso no cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción del usuario o beneficiario.	No cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción.
Documentos normativos	Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle Manual de Organización Manual de Procedimientos Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal. Metodológica para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal. Estrategia de cobertura municipal (PDM)	El proceso no se ejecuta de acuerdo a la normatividad, ya que, es ambiguo el manual de procedimientos en la parte de beneficiarios.
Pertinencia del Proceso	Este proceso resulta de vital importancia para cumplir con dos propósitos, con el objetivo del programa de verificar sí, el sujeto evaluado trabajo con la población objetivo y para cumplir con los lineamientos generales del Órgano Superior de Fiscalización (OSFEM) para la comprobación del recurso (solventación de apoyos, mantenimientos y recursos humanos). Que en general son el eje trasversal para contribuir al programa.	

### 3.9. Contraloría social y satisfacción de usuarios

El Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango de Valle en su organización interna cuenta con la figura de un Contralor Interno, esta figura esta validada en el Manual de Organización, cuyo objetivo es “planear, programar, organizar y coordinar las acciones de control, evaluación, vigilancia y fiscalización del correcto uso de patrimonio, el ejercicio del gasto público” de cada uno de los programas ejecutados.

Una de sus funciones principales es, “atender las quejas, denuncias y sugerencias de la ciudadanía, relativas” a los bienes y/o servicios entregados a beneficiarios.

Para el caso del presente programa evaluado, no se encontró un buzón de quejas o sugerencias, donde los beneficiarios expresen sus comentarios respecto a los bienes y/o servicios entregados. Por lo tanto, se puede concluir que no existe canales de comunicación entre el ciudadano y la contraloría.

Se sugiere que el sujeto evaluado, reorganice sus estrategias de trabajo, de tal manera, que la Contraloría en los eventos con un módulo de satisfacción o bien para recibir quejas o sugerencias en relación a cualquier infracción deportiva.

### 3.10. Monitoreo y evaluación

En relación al monitoreo y evaluación del programa, se aprecia de dos tipos de evaluación:

Interna:

Al inicio de cada ejercicio fiscal, el IMCUFIDE tiene que presentar ante el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México su "Presupuesto basado en resultados municipal" para el caso de la presente evaluación se resaltan los siguientes instrumentos:

PbRM-01a. Dimensión administrativa del gasto

PbRM-01b. Descripción del Programa presupuestario

PbRM-01c. Metas de actividad por Proyecto

PbRM-01d. Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión

bRM-01e. Matriz de Indicadores para Resultados por Programa presupuestario y Dependencia General

PbRM-02a Calendarización de Metas de actividad

De acuerdo, a la información anterior, el Instituto cuenta con un sistema contable; tiene un módulo de avance presupuestal y otro de avance programático, para el caso de metas e indicadores su monitoreo es trimestral y mensual para el seguimiento del ejercicio del gasto, con ambos módulos se determina el monitoreo de los programas y con ello, detectar sí, se está cumpliendo el objetivo del programa, o bien, evidenciar si existen incumplimiento de metas e indicadores.

Externa:

Por otro lado, el IMCUFIDE cumple con los ordenamientos legales principalmente con los artículos 26 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; Lineamientos generales para la evaluación de programas presupuestarios municipales del Estado de México, y el Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021, donde se especifica que todos los recursos del programas tienen que ser evaluados por un ente externo con el "objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen y ejecuten, (...) con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos" de cada programa presupuestado.

En ese sentido, el IMCUFIDE ha realizado a la fecha dos evaluaciones externas al programa de cultura física y deporte la primera de ellas fue de *Diseño Programático* en 2019 detectando siete recomendaciones para la planeación y programación del programa. La segunda evaluación externa fue *Estratégica*, en dicho documento se detectaron cinco hallazgos en los temas de planeación, servicios, cobertura, presupuesto y resultados, para la mejora del programa.

Articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Etapa		Monitoreo y Evaluación	Valoración
Insumos y Recursos	Tiempo	Calendarización de metas por trimestre e indicadores Reporte mensual por dependencia administrativa	Los insumos son suficientes y adecuados para el monitoreo; sin embargo, no para la evaluación del Programa, ya que, no existe evidencia procesada en el sistema contable.
	Personal	Insuficiente el personal que tiene la Subdirección de Administración y Finanzas, para realizar el concentrado de información en materia programática.	Se cuenta con personal para realizar la parte contable, pero no se tiene una figura para realizar las tareas de información, planeación, programación y evaluación del programa.
	Recursos financieros	Los recursos financieros no son suficientes para la operación del programa.	Los recursos financieros no son suficientes para la operación del programa, derivado, de la falta personal administrativo.
	Infraestructura	Los espacios del IMCUFIDE son suficientes para operar administrativamente el programa, se cuenta con oficinas adecuadas.	El Programa cuenta con la infraestructura suficiente, para el seguimiento y monitoreo del programa.
Productos		PbRM-01d Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión PbRM-08c Avance trimestral de metas de actividad por proyecto	Los productos de esta etapa sirven de insumo para generar el informe anual de ejecución de un programa presupuestario.
Dependencias involucradas		Dirección General Subdirección de Administración y Finanzas Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Se observa trabajo interno muy sustancioso, sin embargo, no se ocupa los formatos oficiales de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal.
Documentos normativos		Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle Manual de Organización Manual de Procedimientos Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal. Metodológica para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal. Estrategia de cobertura municipal (PDM)	El proceso no se ejecuta de acuerdo a la normatividad, ya que, es ambiguo el manual de organización en la parte de seguimiento al programa.
Pertinencia del Proceso		Este proceso resulta de vital importancia para cumplir con el objetivo del programa, verificar sí, el sujeto evaluado trabajo sobre la normatividad establecida, así como, saber si las metas se cumplieron o no. Considerando que esta información resulta pertinente para la toma de decisiones, proyecciones y ajuste de metas, cuyo propósito sea tener un impacto real con el programa y en la ciudadanía. Con el monitoreo y la evaluación, se puede detectar áreas de mejora, cuellos de botella y/o buenas prácticas que aún no han sido implementadas para el programa.	

#### 4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

El Programa opera a partir de 10 procesos, mismos que contribuyen al logro de los objetivos del Programa Presupuestario "Cultura Física y Deporte" cada uno tiene un propósito específico que es el de atender a la población objetivo en sus distintas demandas, en las que identificamos tres; servicio de mantenimiento o rehabilitación de espacios deportivos, difusión de la actividad física mediante la implementación de la escuela del deporte y la gestión de materiales o entrega de insumos deportivos. Cada etapa ayuda a detectar que tan involucradas están las áreas administrativas en cada proceso, de tal manera, que el bien o servicios sea satisfactorio para el beneficiario.

A continuación, se presentan hallazgos referentes a la evaluación, clasificados en cuatro rubros; 1) principales problemas detectados en la normatividad, 2) cuellos de botella, y áreas de oportunidad, y 3) buenas prácticas detectadas en la operación del Programa.

##### *4.1 Principales problemas detectados en la normatividad*

Comenzando en orden jerárquico, se identifica en el *Bando Municipal* de Tenango del Valle 2020, que en el Capítulo IX De las Dependencias Administrativas en su artículo 47, le da legalidad a la administración centralizada, descentralizada, organismos desconcentrados y el staff de Presidencia municipal, destacando la Facción II inciso 3, le da legalidad al Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte (IMCUFIDE).

En relación al Título Décimo Primero, Del Desarrollo Social y la Vinculación Institucional, Capítulo IV Del Deporte artículo 156, especifica cada uno de los objetivos que tiene el IMCUFIDE a cumplir a través de veintidós fracciones, que, si dudarlo de manera general son correctas, destacando;

- *Fomentar la creación, conservación, mejoramiento, protección, difusión, promoción, investigación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, destinados a la cultura física, a las actividades recreativas y al deporte en todos los grupos y sectores sociales del municipio.*
- *Desarrollar programas que fomenten el óptimo, equitativo y ordenado desarrollo de la cultura física, de las actividades recreativas y del deporte, promoviendo en todo momento el aprovechamiento, la protección y la conservación adecuada del medio ambiente.*

Lo antes enunciado, son dos de veinte fracciones más, que resultan relevantes, en estricto sentido son correctas, sin embargo, el Capítulo destinado al Deporte, no cuenta con una fracción destinada al seguimiento y monitoreo de los programas desarrollados al interior del Municipio.

En el Capítulo IX Del Sistema Municipal De Protección Integral De Niñas, Niños Y Adolescentes artículo 165, especifica que dicho Sistema, estará integrado por catorce figuras entre las que destaca el IMCUFIDE, no obstante, en relación a su calendarización de metas no se ve reflejado ninguna actividad relacionada con el SIPINNA de Tenango, situación que se debería de tomar en cuenta para su seguimiento y monitoreo.

En lo que se refiere a los instrumentos normativos del Instituto, nos referiremos primeramente al *Manual de Organización*; de acuerdo a la guía del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM) un manual se compone de ocho secciones entre las que existen una serie de diferencias en tres la guía y el autorizado por el Instituto:

Guía de IHAEM	IMCUFIDE
Presentación	Presentación
Antecedentes	Antecedentes
Base Legal	Marco Jurídico ✓ <i>Base legal</i> ✓ <i>Atribuciones</i>
Objeto y Atribuciones	-
Estructura Orgánica	Estructura Orgánica
Organigrama	Organigrama
Objetivo y funciones por unidad administrativa	Objetivo y funciones por unidad administrativa
Validación	<i>Directorio</i>

Como se puede apreciar en el esquema anterior, cuenta con un 80% de similitud incluso el contenido se encuentra correcto hasta atribuciones, en relación al tema de estructura orgánica no cumple con lo solicitados, ya que, este tema se refiere a la descripción ordenada y codificación estructural por jerarquía. Además de que, "la estructura orgánica, debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en nominación de las unidades administrativas como en su nivel jerárquico"<sup>4</sup>.

El instrumento carece de Hoja de Validación y Hoja de Actualización, por lo que se sugiere que el sujeto evaluado realice los ajustes necesarios, además de corregir la sección de marco legal, de acuerdo a los que establecen los lineamientos del IHAEM, para que guarde total congruencia normativa.

Por otro lado, se recomienda que se incorpore la figura del Servidor Público dedicado a las tareas de Información, Planeación, Programación y Evaluación de los Programas Presupuestarios, derivado que en todo el Manual se carece de una figura encargada de dichas tareas, y el impacto se refleja en el avance de metas e indicadores del programa, generando incertidumbre sobre la población beneficiada y el avance del programa a nivel territorial.

<sup>4</sup> Instituto Hacendario del Estado de México, 2020, Elementos Que Integran El Manual De Organización.

El segundo instrumento de análisis es el Manual de Procedimientos, dicho documento, su objetivo es describir, de manera clara y precisa, el resultado que se desea alcanzar con cada procedimiento que ejecuta el Instituto, sin embargo, es el Instrumento con mayor deficiencias y ambigüedades, de 17 elementos que debe de contener cada proceso, el Manual solo presenta 4, Nombre del Procedimiento, Responsabilidades, Desarrollo y Diagrama, apenas el 23% de los procedimientos contiene, además de que faltan ser retroalimentados cada uno de ellos conforme a lo que establece la normatividad del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM).

Metodología para el diseño e integración del Manual de Procedimientos	Manual de Procedimientos del IMCUFIDETV
Nombre del procedimiento	Nombre del procedimiento
Objetivo	X
Alcance	X
Referencias	X
Responsabilidades	Responsabilidades
Definiciones	X
Insumos	X
Resultados	X
Políticas	X
Desarrollo	Desarrollo
Diagramación	Diagramación
Medición	X
Formatos e instructivos	X
Simbología	X
Registro de Ediciones	X
Distribución	X
Validación	X

Se sugiere tomar un curso ante el Instituto Hacendario para la retroalimentación del manual, además de sugerir puedan adicionar seis procesos más relacionados a elaboración del programa operativo, seguimiento y evaluación del programa operativo, solicitud de apoyos, inscripción y actualización del registro municipal del deporte, investigación de quejas y sugerencias, padrón de beneficiarios.

*Anexo VII "Propuesta de modificación a la normatividad".*



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

A pesar de ser un IMCUFIDE relativamente reciente, cuenta con servidores públicos con perfil, que hasta ahora han desarrollado de manera satisfactoria hacia la ciudadanía, sin embargo, el principal déficit del Instituto es la normatividad interna, principalmente en el diseño programático y monitoreo afectando sustancialmente el desempeño del programa ante los entes fiscalizadores.

Etapa	Áreas de oportunidad	Cuellos de botella	Buenas practicas
Planeación	Reorganizar la manera de planear, coordinar la programación de metas e indicadores respecto al objetivo del programa de cultura física.	Dependencia presupuestal del Ayuntamiento, son tener una ministración con base en lo que establece la Ley que crea el Organismo Público Descentralizado "Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle",	Existe disposición de todas las dependencias internas para organizar, difundir y ejecutar las actividades.
Difusión	Contar con un área específica de comunicación social, para difusión del programa, en redes sociales, elaborar flyers, realizar perifoneo y lonas del programa.	Depender de sus tiempos de la Coordinación de Comunicación Social del Ayuntamiento, para apoyar al Instituto.	Entre el personal operativo y administrativo se difunden trípticos o convocatorias, además de realizar la difusión virtual.
Solicitud de apoyos	Se tiene un recepcionista para recibir las solicitudes que ingresan al IMCUFIDE.	Cuando no se puede dar respuesta a una solicitud, derivado de la falta de respuesta del ayuntamiento	El instituto cuenta con diferentes tipos de solicitudes, (cedulas de información), especificando cuatro tipos de solicitudes; escuela de basquetbol, futbol, uso de instalaciones e insumos deportivos, y se encuentran publicadas en la página del Gobierno Municipal.
Selección de beneficiarios	Eficientar la aprobación de beneficiarios en la Asamblea General de IMCUFIDE.	Ser dependiente económico del ayuntamiento, es una limitante para la toma de decisiones.	No se registra alguna buena práctica para esta sección.

Etapa	Áreas de oportunidad	Cuellos de botella	Buenas practicas
Producción de bienes y/o servicios	Disminuir el tiempo de materiales para el desarrollo de mantenimientos o entrega de apoyos.	Para entregar algún tipo de apoyos o insumo a deportistas, el instituto espera la notificación del ayuntamiento para producir el bien.	Gestión ante patrocinadores para la producción de bienes.
Distribución de bienes y/o servicios	Reducir el tiempo en la entrega de bienes o bien en realizar los mantenimientos de espacios deportivos.	Los materiales para mantenimientos se entregan muy desfazados de acuerdo al itinerario interno del IMCUFIDE.	Se presenta la logística de las actividades en la dirección general del IMCUFIDE, para ser analizada por todas las dependencias y que se desarrollen sin problemas.
Entrega de apoyos	En el caso de los mantenimientos o rehabilitaciones, tenerlos listos por lo menos tres antes de los eventos a efectuarse.	Depender de la entrega de materiales ante la subdirección de administración y finanzas.	No se registra alguna buena práctica para esta sección.
Seguimiento de beneficiarios	Generar una base de datos por nombre, localidad, disciplina, edad, eventos en los que ha participado y cada cuando hace usos de las instalaciones de deportivas del IMCUFIDE.	Ninguno, ya que no existe presencia en este proceso.	No se registra alguna buena práctica para esta sección.
Contraloría social	Instalar el buzón de quejas y sugerencias, así como de incorporar a la contraloría en el desarrollo de eventos (para caso de aclaraciones e inconformidades).	Ninguno, ya que no existe presencia de la contraloría	No se registra alguna buena práctica para esta sección.
Evaluación y monitoreo	Contar con un área específica para las tareas de información, planeación, programación y evaluación del programa.	No existe un sistema de información de indicadores que permita tener un seguimiento completo de la gestión y resultados del Programa.	No se registra alguna buena práctica para esta sección.

#### 4.3 Amenazas y Fortalezas

En términos generales el programa presenta fortalezas y amenazas que son importantes abordar, para el caso del diseño programático del programa, se encuentra estructurado de manera correcta, ya que el sujeto evaluado presentó en primer lugar el documento que justifica la creación del programa (Plan de Desarrollo Municipal), así como los formatos (Pbrm) que corresponden a la etapa de la planeación, resaltando, su matriz de indicadores, la cual, cumple con la lógica vertical y horizontal.

Cuenta con el personal necesario para ejecutar el programa, cada miembro del IMCUFIDE tiene un perfil específico para el desarrollo de sus funciones, tiene sus cédulas de información y su formato único en redes sociales para que cada beneficiario puede hacer uso de los mismos. Además de tener publicados sus instrumentos normativos en la página oficial del Gobierno Municipal de Tenango del Valle en la sección del IMCUFIDE.

Otros aspectos relevantes, son las evaluaciones externas que se le han hecho al programa, destacando recomendaciones para su fortalecimiento.

Una de las principales amenazas que tiene el programa, es la falta de una figura que realice las tareas de información, planeación, programación y evaluación de los programas presupuestarios que maneja el IMCUFIDE, esto ha limitado un control interno en el seguimiento de metas e indicadores, y, por lo tanto, no se utilicen los formatos de avance por dependencia administrativa, desconociendo el impacto real del programa, además de ser una limitante para la etapa de planeación.

Otro aspecto, que se debe de retroalimentar, es el manual de procedimientos del Instituto, ya que no cumple con lo que norma la metodología del Instituto Hacendario del Estado de México, generando ambigüedades en sus procesos y por lo tanto, en cada una de las etapas que solicita esta evaluación principalmente en difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios, contraloría social, y evaluación y monitoreo. Sin olvidar, que también se tiene que adicionar un tema puntual en el manual de organización como se ha venido observando en temas anteriores, la figura del servidor público que se encargue de las tareas de información, planeación, programación y evaluación.

Esta falta de información, provoca en cascada que el sujeto evaluado, no visualice de manera correcta la población objetivo al que va dirigido el programa, así como la cobertura que tiene en el municipio. Elementos base, para lograr el cumplimiento de los objetivos del programa presupuestario, así como, los objetivos municipales que establece el plan de desarrollo municipal.

Ver Anexo VI. "Análisis FODA del Programa".

## 5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

El Programa presupuestario *Cultura Física y Deporte* se pone en operación para abatir el problema de baja actividad física de la población, tal y como lo refleja el plan de desarrollo municipal 2019-2021, teniendo como objetivo general de mejorar la estructura jurídica, orgánica y funcional y física del Instituto, así como, ampliar la oferta y calidad de los servicios que se proporcionan en actividades físicas, recreativas y deportivas para fomentar la salud física y mental de la población a través de una práctica sistemática.

Para el logro de estos objetivos el Programa opera con tres estrategias: Eventos Deportivos que busca contribuir a disminuir el sedentarismo y reducir el índice de enfermedades en la población, Gestión de Recursos para dar rehabilitación y mantenimiento a los espacios deportivos del IMCUFIDE, así como, los que solicitan los delegados y ligas deportivas, y unificación de criterios y metas entre los órdenes de gobierno para que pueda obtener un registro que los acredite como practicantes de una disciplina deportiva (padrón único).

El Programa cuenta con documentos normativos para su operación general como son: bando municipal, manual de organización y manual de procedimientos, así como, el apoyo de las diferentes leyes en materia deportiva. Como se puede apreciar en el desarrollo de esta evaluación, el programa tiene una gran complejidad pues involucra distintos actores para su funcionalidad como es el Ayuntamiento para su dependencia económica, la coordinación de comunicación social para la difusión del programa, además de agregar las organizaciones deportivas del municipio.

De acuerdo, a lo que solicita los términos de referencia de la evaluación de procesos publicados por el gobierno municipal, su operación del programa debe de ser mínimo de los diez procesos, no obstante, y como se analizó en cada etapa, se detecta que no todos los procesos son utilizados en su operación.

Etapa del Proceso	Se implementa	Parcialmente	No se implementa
Planeación			
Difusión			
Solicitud de apoyos			
Selección de beneficiarios			
Producción de bienes y servicios			
Distribución de bienes y servicios			
Entrega de apoyos			
Seguimiento a beneficiarios			
Contraloría social			
Evaluación y monitoreo			

Por lo anterior, las recomendaciones que se sugieren son las siguientes:

- a. Mediar con el Ayuntamiento, la asignación del 2% del total del presupuesto de egresos, tal y como lo establece el artículo 24 de la Ley que crea el Organismo Público Descentralizado denominado Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle.
- b. Elaborar un Manual de Comunicación para la difusión del Programa.
- c. Determinar al inicio de cada ejercicio fiscal la población objetivo que se pretende trabajar durante el año.
- d. Utilizar los instrumentos de seguimiento que establece la Metodológica para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal y sus programas.
- e. Se recomienda territorializar cada apoyo otorgado por el Instituto.
- f. Actualización del manual de procedimientos de cada una de las subdirecciones; asegurando el establecimiento de los canales de comunicación institucional y los mecanismos de la misma.
- g. Actualización del manual de organización, agregando la figura del área de información, planeación, programación y evaluación.
- h. Instrumentar el buzón de quejas, denuncias y sugerencias de la ciudadanía, relativas a los bienes y/o servicios entregados por el Instituto.
- i. Utilizar el sistema de monitoreo que tiene el sistema contable, para vigilar el cumplimiento del Programa.
- j. Tomar un curso sobre la metodología del marco lógico.
- k. Hacer partícipe a la contraloría social en los eventos deportivos, cuyo objetivo sea resolver las inconformidades de actividades irregulares o bien para validar las premiaciones de acuerdo a los requisitos de las convocatorias.
- l. Ampliar la plantilla de recursos humanos mínimo de dos servidores públicos que se dediquen a tareas de información, planeación, programación y evaluación, comunicación social.
- m. Cumplir con las recomendaciones emitidas en evaluaciones externas de ejercicios anteriores.
- n. Definir un formato de Memorias de Eventos.

*Anexo VII. "Recomendaciones del Programa" y Anexo VIII. "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión".*

ANEXOS

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Institución	Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle
	Entidad	Organismo Público Descentralizado
	Unidad Responsable	Dirección General
	Clave Presupuestal	02040101
	Nombre del Programa	Cultura Física y Deporte
	Año de Inicio	2020
	Responsable titular del programa	C. Roberto Carbajal Rosas
	Teléfono de contacto	(717) 14-4-01-60
	Correo electrónico de contacto	contacto@tenangodelvalle.gob.mx
	Objetivo general del programa	Mejorar la estructura jurídica, orgánica y funcional y física; así como, ampliar la oferta y calidad de los servicios que proporcionan el IMCUFIDE en materia de actividades físicas, recreativas y deportivas para fomentar la salud física y mental de la población a través de una práctica sistemática.
Objetivos	Principal Normatividad	Ley que crea el organismo público descentralizado denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle Manual de procedimientos Manual de Organización Manual para la planeación, programación y presupuesto de egresos municipal. Metodológica para el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo municipal. Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021
	Eje del PND con el que está alineado	Bienestar
	Objetivo del PND con el que está alineado	Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, con énfasis en la reducción de brechas de desigualdad y condiciones de vulnerabilidad y discriminación en poblaciones y territorios.
	Tema del PDEM con el que está alineado	Bienestar
	Eje del PDEM con el que está alineado	Pilar 1. Social Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente.
	Objetivo del PDEM con el que está alineado	Fomentar una vida sana y promover el bienestar para la población en todas las edades.
	Tema del PDEM con el que está alineado	Salud y Bienestar Incluyente
	Programa (Sectorial) con el que está alineado	Programa Sectorial, Pilar Social 2017-2023
Objetivo (Sectorial) con el que está alineado	Fomentar una vida sana y promover el bienestar para la población en todas las edades	

	Indicador (Sectorial) con el que está alineado	No existen coincidencias, todos los indicadores de afiliación al servicio de salud.
	Propósito del programa	estrategia basada en la cultura física y deporte ayuda a prevenir problemas ligados a la salud, como obesidad, diabetes y enfermedades cardiovasculares, al mismo tiempo permite explorar formas sanas de recreación, libertad, disciplina, igualdad, respeto, solidaridad, tolerancia, trabajo en equipo, perseverancia y responsabilidad.
Población potencial	Definición	Aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema (o será afectada por el), y en consecuencia necesita de los servicios o bienes que otorgará el programa. Indica la magnitud total de la población en riesgo.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	No determinada por el sujeto evaluado
Población objetivo	Definición	Se refiere a la población potencial que, si estará en condiciones de ser atendida, considerando la restricción presupuestaria, es decir, es aquella población potencial descontando la población que tendría que ser postergada por esta condición
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	No determinada por el sujeto evaluado
Población atendida	Definición	Población en condiciones de ser atendida, considerando la restricción presupuestaria.
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	3,774
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original	907,170.14
	Presupuesto modificado	No identificado
	Presupuesto ejercido	907,170.14
Cobertura geográfica	Localidades en las que opera el programa	Tenango de Arista, San Francisco Putla, San Miguel Balderas, Santa María Jajalpa, San Pedro Tlanixco, San Pedro Zictepec, San Bartolomé Atlatlahuca, San Francisco Tetetla.
Focalización	Unidad territorial del programa	066 Tenango del Valle <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal 2020, Catálogo de municipios, organismos, dependencias generales y auxiliares pág. 114.

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

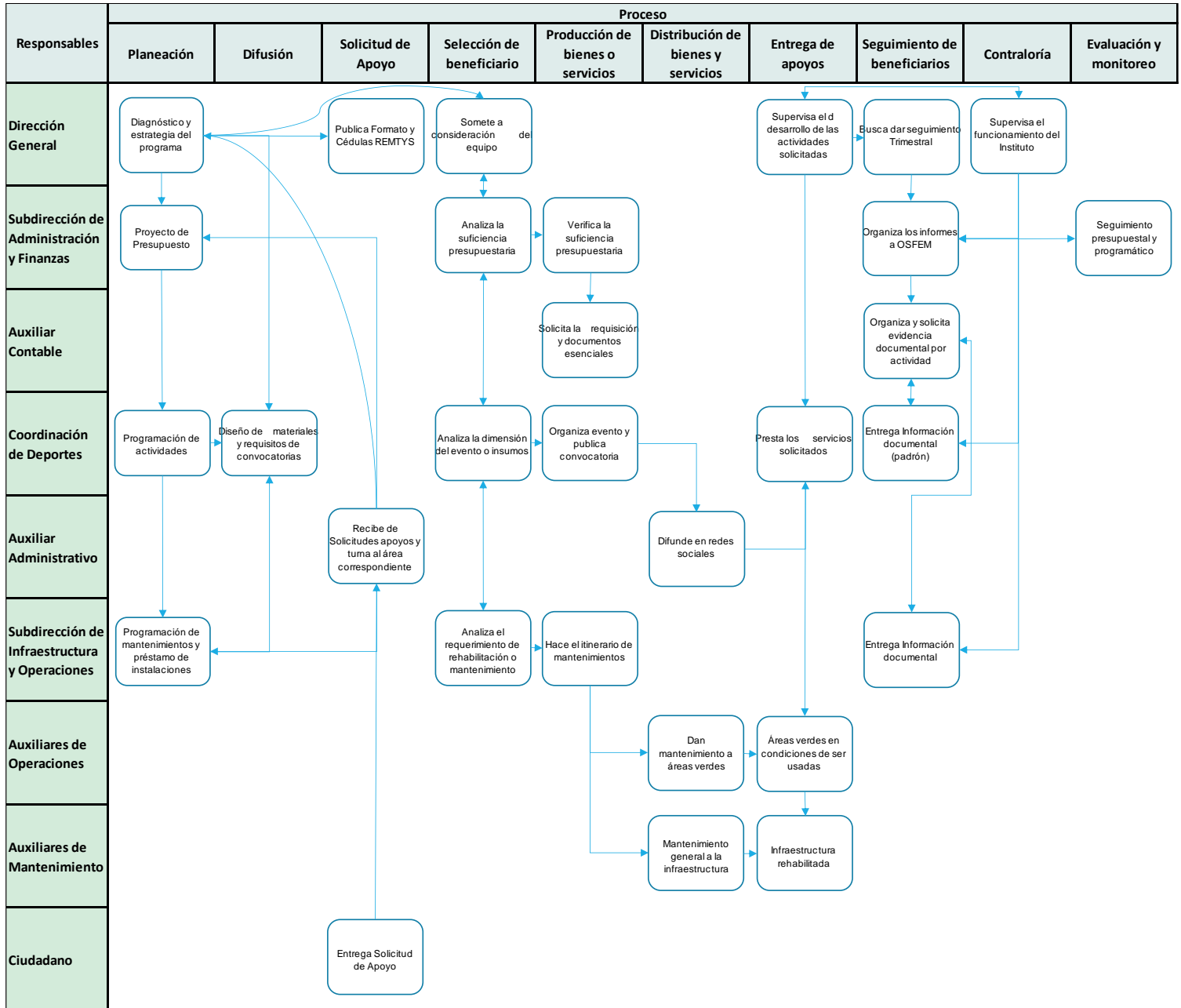
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa
<p>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.</p>	1	<p>Planeación Instrumento base: Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2019-2021 Se encuentra estructurado a partir de una caracterización general del territorio, se habla sobre el número de localidades, población, y dinámica demográfica. Posteriormente, se localizan los pilares y ejes transversales del mismo, se destaca el tema específico; Cultura física, deporte y recreación, donde aborda la problemática, se identifican el número de espacios públicos, sus condiciones, cobertura, las principales disciplinas que se practican en el territorio municipal.</p>
	2	<p>Programación Instrumento base: Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021, Manual de Organización y Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal 2020. El PDM tiene una sección de objetivos, estrategia, líneas de acción y vinculación con los objetivos de desarrollo sostenible, además de citar la MIR para su programación acompañado de los formatos; PbRM-01a. Dimensión administrativa del gasto PbRM-01b. Descripción del Programa presupuestario PbRM-01c. Metas de actividad por Proyecto PbRM-01d. Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión bRM-01e. Matriz de Indicadores para Resultados por Programa presupuestario y Dependencia General PbRM-02a Calendarización de Metas de actividad</p>
	3	<p>Presupuestación Instrumento base: Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021, Manual de Organización y Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal 2020. Elaborar planes y estrategias que permitan la administración y optimización de los recursos del Instituto para la entrega de bienes y/o servicios en materia de activación física, así como elaborar el proyecto de presupuesto anual, con base en lo requerido por el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México.</p>
<p>Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>	1	<p>Difusión Local Instrumento base: Manual de Organización Manual de Procedimientos: <i>Procedimiento para el Fomento al Deporte</i> Fomentar en los diferentes sectores de la población el interés y hábito de la práctica deportiva diaria. 20 días de anticipación para el desarrollo de cualquier evento deportivos o actividad relacionada a la activación física.</p>



<p>Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.</p>	<p>1</p>	<p>Recepción de solicitudes Instrumento base: Programa Anual de Mejorar Regulatoria y Manual de Procedimientos: <i>Procedimiento para el Fomento al Deporte</i> <i>Procedimiento para la promoción y difusión de eventos especiales</i> El instituto cuenta con diferentes tipos de solicitudes de acuerdo a las cédulas de información, especificando cuatro tipos de solicitudes; escuela de basquetbol, futbol, uso de instalaciones e insumos deportivos (REMTYS). Formato único habilitado en la página de Facebook. Manual de Organización Subdirección de Administración y Finanzas Supervisar que las solicitudes de adquisición y la contratación de servicios, sean atendidos en tiempo y forma.</p>
<p>Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores del programa para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p>1</p>	<p>Selección de beneficiarios Instrumento base: Manual de Organización Manual de Procedimientos: <i>Procedimiento para el Fomento al Deporte</i> En este procedimiento interviene el Presidente Municipal y Director del IMCUFIDE de Tenango del Valle, para determinar la atención de demandas que solicita la comunidad y las políticas públicas de promoción en materia deportiva y recreativa del municipio.</p>
<p>Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	<p>1</p>	<p>Producción de bienes Instrumento base: Manual de Organización Funciones de la Dirección general del instituto municipal de cultura física y deporte Gestionar el presupuesto anual, procurando siempre una mejora sustancial en la práctica del deporte en el municipio de Tenango del Valle.</p>
<p>Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).</p>	<p>1</p>	<p>Distribución de apoyos Instrumento base: Manual de Organización Supervisar que los recursos humanos, materiales económicos del Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle, se administren eficientemente.</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	<p>1</p>	<p>Entrega de apoyos Instrumento base: Manual de Organización Manual de Procedimientos: <i>Procedimiento para el Fomento al Deporte</i>, <i>Procedimiento para la promoción y difusión de eventos especiales</i> y <i>Procedimiento para el mantenimiento y remoción de instalaciones deportivas municipales</i>. Subdirector de Infraestructura y operaciones elabora un presupuesto anual, en el cual se incluyan todos los requerimientos de remodelación y mantenimiento de instalaciones deportivas municipales. Coordinador de Cultura Física y Deporte, crea la organización, el proceso administrativo y la reglamentación para el uso de las instalaciones deportivas municipales, para dar la atención a la población en general, así como a las organizaciones privadas que lo soliciten.</p>

<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	<p>1</p>	<p>Seguimiento a beneficiarios Instrumento base: Manual de Organización Aprobar el plan de evaluación y seguimiento para los atletas destacados de este municipio, a efecto de determinar quiénes serán los acreedores al premio municipal del deporte; Manual de Procedimientos: <i>Procedimiento para el Fomento al Deporte, Procedimiento para la promoción y difusión de eventos especiales procedimiento para la autorización de Apoyos no previstos</i> Subdirector de Infraestructura y operaciones elabora un presupuesto anual, en el cual se incluyan todos los requerimientos de remodelación y mantenimiento de instalaciones deportivas municipales. Coordinador de Cultura Física y Deporte, crea la organización, el proceso administrativo y la reglamentación para el uso de las instalaciones deportivas municipales, para dar la atención a la población en general, así como a las organizaciones privadas que lo soliciten.</p>
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	<p>1</p>	<p>Contraloría social Instrumento base: Manual de Organización Vigilar el correcto uso de patrimonio del Instituto. Emitir opinión sobre proyectos de sistemas de contabilidad y control en materia de programación, presupuestos, administración de recursos humanos, materiales y financieros, contratación de deuda y manejo de fondos y valores que formule la Tesorería del Instituto. Atender las quejas, denuncias y sugerencias de la ciudadanía, relativas al ámbito de su competencia.</p>
<p>Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>	<p>1</p>	<p>Evaluación y monitoreo: Instrumento base: Manual de Organización Dirección General Convocar a las sesiones ordinarias y en su caso, extraordinarias bimestrales, al consejo directivo para la presentación de informes, actividades y programas relevantes del instituto. Subdirección de Administración y Finanzas Presentar, en tiempo y forma, los reportes que sean solicitados por el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México</p>

## ANEXO III. FLUJOGRAMA GENERAL DEL PROGRAMA



**ANEXO IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA**

Criterio de valoración	Puntaje			
	Sí	Parcial-mente	No	NA
1) Si existen documentos que normen los procesos;		2		
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados			1	
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		2		
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			1	
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		2		
Grado de consolidación operativa	El grado de consolidación operativa es parcialmente buena, en el sentido que le falta madurar a los instrumentos del Instituto, tal es el caso del manual de organización y manual de procedimientos.			

Nota: Donde 1 es igual al nivel más bajo, 2 medianamente bueno y 3 se cuenta con los instrumentos solicitados.

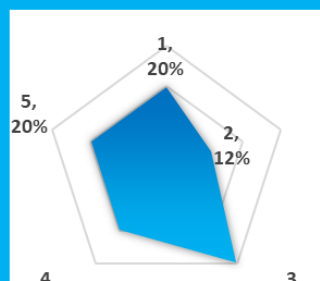
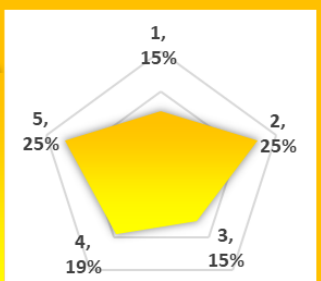
ANEXO V. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD  
DEL PROGRAMA

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

Manual de Organización	Dirección General	No se presenta un tema específico sobre la población objetivo, que posteriormente se convertirán en beneficiarios	Crear un tema específico sobre definición y tipos de población (potencial objetivo y atendida)	Se tendría claridad en la mecánica de participación de los Beneficiarios y los Intermediarios del programa, con la intención de agilizar los procesos internos y disminuir las ambigüedades en cuando a la selección de beneficiarios.	Ninguna.
Manual de Organización	Dirección General	No cuenta con funciones y atribuciones en relación a las tareas de información, planeación, programación y evaluación (IPPE).	Crear una figura en el manual que realice las tareas de IPPE.	Tener control interno más exacto sobre el avance mensual y trimestral, con datos cuantitativos y cualitativos sobre el cumplimiento del objetivo del programa.	Ninguna.
Manual de Procedimientos	Desarrollo de los procedimientos	Cada uno de los procedimientos enunciados en el Manual en cuestión, solo cumple con tres elementos de diecisiete elementos que debe de contener cada procedimiento	Reestructurar el manual de procedimiento, así como implementar un procedimiento sobre la selección de beneficiarios, ya que los existentes resultan ser ambiguos.	Mayor credibilidad en la operatividad, se tendrían definiciones concretas respecto a las funciones que desempeñarán cada una de las dependencias del Instituto.	Ninguna.

ANEXO VI. ANÁLISIS GENERAL FODA DEL PROGRAMA

**Fortalezas**



**Debilidades**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 1 Presupuesto del programa
- 2 Participación del personal
- 3 Cedulas REMTYS
- 4 Superavít en infraestructura
- 5 3 Estrategia generales

- 1 Falta de personal
- 2 Llenado de PBRM incorrectos
- 3 Selección de beneficiarios
- 4 Sin monitoreo del programa
- 5 Son contraloría social

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

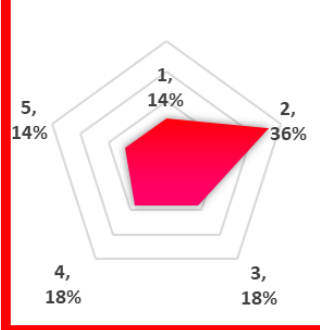
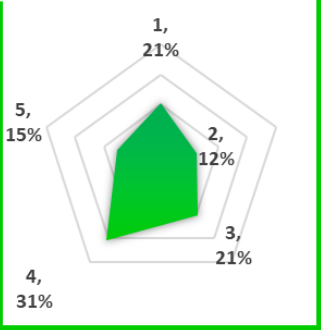
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 1 Actualizar manuales
- 2 Tomar cursos MML
- 3 Establecer procedimientos
- 4 Difusión en localidades
- 5 Integrar a la contraloría

- 1 Procesos incorrectos
- 2 Comunicación limitada con G.M.
- 3 Apatía ciudadana
- 4 No existe buzón
- 5 Sin padrón de beneficiarios

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**Oportunidades**



**Amenazas**

**ANEXO VII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA**

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 prioridad
Planeación	Se utilizan los formatos de PBRM, pero no tiene congruencia la calendarización de metas con lo que determinan las dependencias administrativas.	Difundir los formatos PBRM entre las dependencias del IMCUFIDE, además de capacitarse en el tema de metodología de marco lógico.	No existe una figura responsable. La responsabilidad es compartida entre dirección y administración y finanzas.	Contratación de servidor público encargado de las tareas de información, planeación, programación y evaluación.	Mejoraría significativamente el desempeño de manera interna y ante el órgano fiscalizador del Estado de México.	Homogenización del procedimiento; lo que permite tener control y claridad	Formatos homologados	Bajo
Difusión	La difusión del Programa es limitada en materiales (boletines, flyers, etc.) y recursos, así como la falta de un manual de comunicación.	Incorporar en los instrumentos actualmente utilizados (manual de organización y procedimientos) la difusión y promoción del Programa.	Dirección General Coordinación de Deportes	Se puede implementar con los recursos humanos, y financieros con los que cuenta el Programa.	Mejoraría significativamente la difusión del programa en todo el territorio municipal, principalmente en las localidades más alejadas.	Insumos disponibles y suficientes para entregar a la ciudadanía.	Insumos de difusión.	Medio
Solicitud de apoyo	En el manual de procedimientos no está establecido claramente el procedimiento de solicitud de apoyo.	Elaborar el instrumento normativo, que establezcan el proceso de solicitud de apoyos	Dirección General Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Se puede implementar con los recursos humanos, y financieros con los que cuenta el Programa.	Las áreas administrativas, tienen una correcta en organización de recepción de solicitudes.	Procedimientos para la solicitud de apoyos claros	Manual de procedimientos actualizado.	Alto
Selección de beneficiarios	El instituto no cuenta con criterios documentados sobre el procedimiento de selección de beneficiarios.	Elaborar el instrumento normativo, que establezcan el proceso de selección de beneficiarios.	Dirección General Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Se puede implementar con los recursos humanos, y financieros con los que cuenta el Programa.	Las áreas administrativas, tienen una correcta en organización en la selección de beneficiarios.	Procedimientos para la selección de beneficiarios.	Manual de procedimientos actualizado.	Alto
Producción de bienes y servicios	La información no fluye de manera correcta al depender del ayuntamiento	Convenio de simplificación de tiempo en la ministración de recursos hacia el IMCUFIDE.	Dirección General Subdirección de Administración y Finanzas	Se puede implementar con los recursos humanos con los que cuenta el Programa.	Las áreas administrativas, tienen una correcta en organización de producción de bienes y/o servicios.	Procedimientos para la producción de bienes y/o servicios.	Manual de procedimientos actualizado.	Alto
Distribución de bienes y servicios	La distribución de los materiales deportivos, se da únicamente en eventos, lo que ocasiona que sea mayor el costo de traslado.	Entregar los apoyos de manera anticipada, cuando se empaten ciertos eventos, previa acta certificada.	Dirección General Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Se puede implementar con los recursos humanos, y financieros con los que cuenta el Programa.	Las áreas administrativas, tienen una correcta en distribución de bienes y/o servicios.	Procedimientos para la distribución de bienes y/o servicios.	Manual de procedimientos actualizado.	Alto

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
Entrega de Apoyos	Existe un importante retraso en la entrega de apoyos a los beneficiarios.	Revisar el modelo de intervención en torno a la notarización, entre el IMCUFIDE y el Ayuntamiento.	Dirección General Subdirección de Administración y Finanzas	Se puede implementar con los recursos humanos con los que cuenta el Programa.	Las áreas administrativas, tienen una correcta entrega de apoyos.	Procedimiento específico para la entrega de apoyos.	Manual de procedimientos actualizado.	Alto
Seguimiento de beneficiarios	No existe una táctica de seguimiento para los beneficiarios finales del Programa, para conocer la satisfacción de los beneficiarios	Implementar un sistema de seguimiento a beneficiarios del Programa.	Dirección General Coordinación de Deportes Subdirección de Operación y Mantenimiento	Se puede implementar con los recursos humanos con los que cuenta el Programa.	Las áreas administrativas, tienen un correcto seguimiento de beneficiarios.	Procedimiento específico para el seguimiento de beneficiarios. Además de Tener información sobre la percepción, calificación y satisfacción de los beneficiarios.	Manual de procedimientos actualizado.	Alto
Contraloría social	No se desarrollan acciones en materia de contraloría social a pesar de que en el manual de organización se encuentra la figura y sus atribuciones.	Establecer los mecanismos para la recepción y atención de quejas en materia deportiva.	Dirección General	Se puede implementar con los recursos humanos con los que cuenta el Programa.	Las áreas administrativas, cuentan con una contraloría social, para la solución de quejas y sugerencias.	Reestructurar las funciones de la contraloría en el manual de organización.	Manual de Organización actualizado	Medio
Evaluación y monitoreo	Se tiene un módulo de información e indicadores que no es utilizado para el seguimiento completo y adecuado de la gestión y resultados del Programa.	Capacitación del sistema de monitoreo y Contratación de servidor público encargado de las tareas de información, planeación, programación y evaluación.	Dirección General Subdirección de Administración y Finanzas	Contratación de servidor público encargado de las tareas de información, planeación, programación y evaluación.	Facilitar el procedimiento de seguimiento y reporte de los indicadores del programa.	Sistema actualizado con datos reales de acuerdo a los informes generados por dependencia.	Sistema Contable (Módulo de Metas e Indicadores)	Alto



ANEXO VIII. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN  
DEL PROGRAMA

Monitoreo de Metas Físicas (ejemplo)

Código de la Acción	Descripción de Acciones (Solo acciones sustantivas)	Unidad de Medida	Programada Anual	Periodo Trimestral:							
				Programado	Avance	Variación trimestral		% AJUSTADO	Avance acumulado anual	Variación anual	
						Abs.	%			Abs	%
1	Fomentar el deporte en todas las comunidades	Difusión	79	27	23	-4	85.19	85.19	116	37	146.84
2	Realizar pláticas sobre las diferentes disciplinas deportivas	Pláticas	89	24	13	-11	54.17	54.17	96	7	107.87
3	Campaña de creación del instituto del deporte municipal.	Campaña	4	1	2	1	200.00	100.00	7	3	175.00
4	Integración de ligas deportivas en diferentes disciplinas (futbol, basquetbol, etc)	Ligas deportivas	10	2	0	-2	0.00	0.00	15	5	150.00
5	Realizar cursos practicos de futbol rapido, soccer y salón.	Curso	5,055	15	23	8	153.33	100.00	114	-4,941	2.26
6	Realizar cursos practicos de basquetbol	Curso	52	14	5	-9	35.71	35.71	53	1	101.92
7	Realizar cursos practicos de volibol	Curso	19	15	6	-9	40.00	40.00	49	30	257.89
8	Realizar cursos practicos de frontenis	Curso	24	4	2	-2	50.00	50.00	22	-2	91.67
9	Realizar cursos practicos de atletismo	Curso	24	6	3	-3	50.00	50.00	26	2	108.33
10	Torneos cortos en las diferentes disciplinas	Torneo	12	6	0	-6	0.00	0.00	6	-6	50.00
11	Fomentar el deporte en adultos mayores	Personas	55	3	0	-3	0.00	0.00	24	-31	43.64

Monitoreo de Indicadores

PILAR TEMÁTICO / EJE TRANSVERSAL:

TEMA DE DESARROLLO:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO:

PROYECTO PRESUPUESTARIO:

OBJETIVO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO:

DEPENDENCIA GENERAL:

DEPENDENCIA AUXILIAR

ESTRUCTURA DEL INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:

FÓRMULA DE CÁLCULO:

INTERPRETACIÓN:

DIMENSIÓN QUE ATIENDE:

FRECUENCIA DE MEDICIÓN:

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR DE COMPARACIÓN:

ÁMBITO GEOGRÁFICO:

COBERTURA:

COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DURANTE EL "X" TRIMESTRE

VARIABLE	UNIDAD DE MEDIDA	OPERACIÓN	META ANUAL	AVANCE TRIMESTRAL				AVANCE ACUMULADO			
				PROG.	%	ALCAN.	%	PROG.	%	ALCAN.	%

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR

DESCRIPCIÓN DE LA META ANUAL:

META ANUAL	"X" TRIMESTRE							
	AVANCE TRIMESTRAL				AVANCE ACUMULADO			
	PROG	ALC	EF%	SEMÁFORO	PROG	ALC	EF%	SEMÁFORO

## ANEXO IX. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

### Guía Entrevista de Profundidad 1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

1. ¿Panorama general del programa (Temas generales a cubrir)?
2. ¿Departamentos o áreas involucradas en la operación del programa?
3. ¿Describir las Actividades principales del programa?
4. ¿Enunciar la vinculación con las diferentes dependencias o ámbitos de gobierno?
5. ¿Identificación de los principales actores (población objetivo)?
6. ¿Identificación de buenas prácticas del programa?
7. ¿Principal problema operativo del programa?
8. ¿Existencia de cuellos de botella o problemas generados por la normatividad que regula al programa?
9. ¿Sistemas de información con que cuenta el programa?
10. ¿Coordinación intra e inter institucional para llevar a cabo la operación del programa?
11. ¿Sugerencias para mejorar la operación del programa?

### Guía Entrevista de Semiestructurada 1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

1. Planeación:

(Fechas en las que se realiza, responsables, difusión y acceso a dichos documentos, periodo de tiempo para realizar la planeación anual del programa, entre otros)

1.1. ¿Describe de manera general tu Plan de trabajo?	
1.2. ¿Tienes una población definida y cuantificada?	
1.3. ¿Cuentas con una planeación y objetivos?	
1.4. ¿Identificas Cuellos de botella?	
1.4. ¿Cuáles son los insumos para desarrollar tu Plan de trabajo?	
1.5. ¿Cuáles son los productos o servicios que entregas?	
1.6. ¿Entre cuantas personas realizan la planeación o Plan de trabajo?	

2. Difusión:

(Información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.)

2.1 Características de difusión (Medios por los cuales se difunde el programa o actividad):	
2.2 Cuellos de botella:	
2.3 Buenas prácticas en la difusión del programa:	
2.4 Periodo de tiempo en el que se desarrolla la difusión:	
2.5 Sector de la población al que va dirigido:	

3. Solicitud de apoyos:

(Mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa, como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos.)

3.1 Mecanismos de solicitud de apoyos: (Requisitos para solicitar el programa, y formatos estandarizados)	
3.2 Puntos de recepción de entrega de solicitudes: (Periodo de recepción; horarios de recepción)	
3.3 Cuellos de botella:	

4. Selección de beneficiarios  
(Seleccionar a los beneficiarios y obtener el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.)

<p>4.1 Procedimiento de selección: (Criterios claros y explícitos para la selección de beneficiarios)</p>	
<p>4.2 Padrón de beneficiarios: (Frecuencia de validación del padrón)</p>	
<p>4.3 Comunicado de incorporación al programa al beneficiario: (Comunicar los derechos y obligaciones a los beneficiarios)</p>	

5. Producción de bienes y/o servicios  
(Mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios.)

<p>5.1 Obtención de apoyos: (Personal involucrado en la obtención de apoyos; mecanismos de control de calidad)</p>	
<p>5.2 Transferencia de recursos: (Recursos para ser entregados a los beneficiarios o bien para la producción de bienes o servicios)</p>	
<p>5.3 Cuellos de botella:</p>	
<p>5.4 Buenas prácticas en la generación de bienes o servicios:</p>	

6. Distribución de apoyos  
(Punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final)).

<p>6.1 Descripción de los mecanismos por los cuales, se envía el apoyo a los puntos de entrega:</p>	
---	--

7. Entrega de apoyos  
(Ciudadanos solicitan o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo)

7.1 Descripción de los mecanismos por los cuales se entregan los apoyos a los beneficiarios:	
7.2 Corresponsabilidad: (Procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de obligaciones por parte del beneficiario).	
7.3 Punto de entrega del apoyo:	
7.4 Cuellos de botella:	

8. Seguimiento a beneficiarios posterior a la entrega  
(Mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan)

8.1 Descripción de mecanismos para el seguimiento de beneficiarios posterior a la entrega: (Periodicidad con la que se les da seguimiento; verificación a través del sistema de monitoreo)	
8.2 Cobertura: (Número de beneficiarios a los que se les da seguimiento después de la entrega)	
8.3 Contacto con el beneficiario: (Mecanismos por los cuales, el beneficiario pueda quejarse)	
7.4 Cuellos de botella:	

Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Municipio	Fecha	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Dirección General	Entrevista de Profundidad y Semiestructurada	2 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Subdirección de Administración y Finanzas	Entrevista de Profundidad y Semiestructurada	2 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Subdirección de Infraestructura y Operaciones	Entrevista de Profundidad y Semiestructurada	2 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Coordinación de Cultura Física y Deporte	Entrevista de Profundidad y Semiestructurada	2 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Auxiliar Administrativo (recepción)	Entrevista Semiestructurada	1 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Auxiliar Administrativo (contable)	Entrevista de Profundidad y Semiestructurada	1 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Personal Operativo de mantenimiento 1	Entrevista Semiestructurada	1 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Personal Operativo de mantenimiento 2	Entrevista Semiestructurada	1 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Personal Operativo de mantenimiento 3	Entrevista Semiestructurada	1 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Personal Operativo de mantenimiento 4	Entrevista Semiestructurada	1 horas
Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte	Tenango del Valle	07/07/2021	Personal Operativo de mantenimiento 5	Entrevista Semiestructurada	1 horas

15 horas de trabajo para efectuar las entrevistas.

ANEXO X. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA

Nombre de la instancia evaluadora	Actividades Empresariales y Profesionales
Nombre del coordinador de la evaluación	L.P.T. Edgar Alfredo García Guzmán
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Organismo Público Descentralizado Denominado Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle.
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa

## 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 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.

## Fuentes de información

Ayuntamiento Constitucional de Tenango del Valle, 2020. Bando Municipal Disponible en: <http://www.tenangodelvalle.gob.mx/docs/pdf/BandoMunicipal2020.pdf>

Ayuntamiento Constitucional de Tenango del Valle, 2020. Manual de Organización de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle.

Ayuntamiento Constitucional de Tenango del Valle, 2020. Manual de Procedimientos del Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle.

Ayuntamiento Constitucional de Tenango del Valle, 2020. Reglamento Interno del Instituto de Cultura Física y Deporte de Tenango del Valle.

Ayuntamiento Constitucional de Tenango del Valle, 2020. Presupuesto Basado en Resultados de Tenango del Valle.

Ayuntamiento Constitucional de Tenango del Valle, 2020. Avance trimestral Presupuesto Basado en Resultados de Tenango del Valle al cuarto trimestre.

Plan de Desarrollo del Estado de México 2017 - 2023 (2017). Gobierno del Estado de México. Disponible en: [http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/GEM/2017-2023/Plan\\_de\\_Developmento\\_2017-2023\\_.pdf](http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/GEM/2017-2023/Plan_de_Developmento_2017-2023_.pdf)

Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto Municipal para el Ejercicio Fiscal (2020). Gobierno del Estado de México. Disponible en: [https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files\\_ipo/2015/1/12/d46290ccaa0a28ecffa707f1b5ce1696.pdf](https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2015/1/12/d46290ccaa0a28ecffa707f1b5ce1696.pdf)

Programa Regional XIII Tenancingo 2017 – 2013 (2017). Gobierno del Estado de México. Disponible en: Sectorial, Pilar social: [https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/programas\\_regionales2017-2023](https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/programas_regionales2017-2023)

Programa Sectorial Pilar Social 2017 – 2023 (2017). Gobierno del estado de México. Disponible en: Sectorial, Pilar social: <https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/Programas%20Sectoriales/2017-2023/1-PS-Social.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024 (2019). Gobierno Federal. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019)

Plan Municipal de Desarrollo 2019 – 2021 (2020). Municipio de Tenango del Valle. Disponible en: <http://www.tenangodelvalle.gob.mx/docs/pdf/plandesarrollo.pdf>

Ley General de Cultura Física y Deporte (2013). Gobierno Federal. Disponible en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD\\_111219.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD_111219.pdf)

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Instrumentos.nsf/d9e9b7b996023769062578b80075d821/f02c9d196d05e8f9062573690078bf0f?OpenDocument&ExpandSection=-2>

<https://www.uv.es/macass/T6.pdf>