

INSTITUTO DEL DEPORTE DE TAMAULIPAS

EVALUACIÓN DE PROCESOS

# PROGRAMA DE DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO



20  
22



**UAT**  
Universidad Autónoma  
de Tamaulipas



Facultad de Derecho y  
Ciencias Sociales

**Tam**  
TIEMPO DE TODOS



**INDE**  
INSTITUTO  
DEL DEPORTE

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS

Mtro. Guillermo Mendoza Cavazos  
**RECTOR**

Dr. Eduardo Arvizu Sánchez  
**SECRETARIO GENERAL**

Mtro. Eduardo Mendoza Martínez  
**SECRETARIO TÉCNICO**

Dra. Rosa Issel Acosta González  
**SECRETARIA ACADÉMICA**

Ing. Rafael Pichardo Torres  
**SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN**

Mtro. Franklin Huerta Castro  
**SECRETARIO DE FINANZAS**

Mtra. Elda Ruth de los Reyes Villarreal  
**DIRECTORA DE FACULTAD DE  
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES**

### COORDINACIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN PP S146

Jorge Alberto Pérez Cruz  
**COORDINADOR GENERAL**

Guadalupe Isabel Ceballos Álvarez  
Adolfo Rogelio Cogco Calderón  
**COORDINADORES DE LA EVALUACIÓN**

Rolando Israel Valdez Ramírez  
Reyna Verónica Sobrevilla Vázquez  
Daniela Guadalupe Vargas Almanza  
Angélica Guadalupe González López  
**EVALUADORES**

**CABIES**  
Cuerpo Académico de  
Bienestar Económico y Social

2022  
AÑO

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| <i>Resumen Ejecutivo</i> .....  | II  |
| <i>Introducción</i> .....   | V   |
| <i>Antecedentes</i> .....   | VI  |
| <i>I. Objetivos De La Evaluación</i> .....  | XI  |
| <i>II. Alcance De La Evaluación</i> .....   | XII |
| <i>SECCIÓN I Descripción Del Programa</i> .....   | 1   |
| <i>SECCIÓN II. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo para la evaluación.</i> .....                                 | 8   |
| <i>SECCIÓN III. Descripción de los procesos del Pp</i> .....  | 18  |
| <i>SECCIÓN IV. Análisis de los procesos y subprocesos del Pp</i> .....  | 27  |
| <i>SECCIÓN V. Medición de atributos de los procesos y subprocesos</i> .....   | 36  |
| <i>SECCIÓN VI. Hallazgos y resultados</i> .....   | 43  |
| <i>SECCIÓN VII. Conclusiones, valoración global y recomendaciones</i> .....   | 48  |
| <i>ANEXO I. Ficha técnica de identificación</i> .....   | 52  |
| <i>ANEXO II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp</i> .....  | 54  |
| <i>ANEXO III. Flujogramas del programa</i> .....  | 57  |
| <i>ANEXO IV. Grado de consolidación operativa del programa</i> .....  | 63  |
| <i>ANEXO V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa</i> ..... | 64  |
| <i>Anexo VI. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp</i> .....                             | 70  |
| <i>ANEXO VII. Análisis FODA de la operación del Pp</i> .....  | 71  |
| <i>ANEXO VIII. Valoración global cuantitativa</i> .....   | 73  |
| <i>ANEXO IX. Recomendaciones para la mejora del programa</i> .....  | 76  |
| <i>ANEXO X. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa</i> .....  | 78  |
| <i>ANEXO XI. Trabajo de campo realizado</i> .....   | 79  |
| <i>ANEXO XII. Instrumentos de Recolección de Información de la Evaluación de Procesos</i> .....                                   | 85  |
| <i>ANEXO XIII. Fuentes de información de la evaluación</i> .....  | 89  |
| <i>ANEXO XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y de la evaluación</i> .....                       | 90  |

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento consiste en una evaluación de procesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento para el ejercicio fiscal 2021. El objetivo general de este tipo de evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si ésta cumple con lo necesario para el logro de resultados de manera eficaz y eficiente.

Para lograr dicho objetivo se recurrió a dos estrategias: a) un análisis de gabinete que consistió en la revisión y documentación de aspectos normativos que rigen la operación del Programa, así como también aquellos que delimitan las líneas de acción de las distintas áreas que participan en este. b) La otra estrategia consistió en realizar trabajo de campo para recopilar *in situ* información valiosa para identificar aquellos aspectos que son relevantes, y que constituyen una fortaleza de la operación del programa, así como también aquellos que deben de ser mejorados o modificados para encausar las acciones hacia el cumplimiento de objetivos y del ejercicio eficaz y eficiente de los recursos públicos.

Se realizó una metodología de tipo cualitativa que consistió en el análisis de entrevistas que se hicieron a actores clave del programa, así como a un entrenador de un deporte de alto rendimiento. Para ello, se seleccionaron por conveniencia servidores públicos que tienen papeles clave en los procesos de: a) Planeación, b) difusión, c) solicitudes de apoyo, d) selección de personas destinatarias, e) entrega de apoyos, y f) seguimiento a personas beneficiarias. Con una guía de entrevista aplicada a dichos actores en el sitio en donde llevan a cabo las actividades sustantivas del Pp, se identificaron fortalezas, debilidades, cuellos de botella, entre otros aspectos relevantes de los procesos y subprocesos del Pp.

En el análisis de gabinete del Pp S146, se han identificado seis de los ocho procesos marcados en el modelo general de procesos:

1. Planeación.
2. Difusión.
3. Solicitudes de Apoyo.
4. Selección de personas beneficiarias.



**UAT**  
Universidad Autónoma  
de Tamaulipas



Facultad de Derecho y  
Ciencias Sociales



**INDE**  
INSTITUTO  
DEL DEPORTE

5. Entrega de apoyos.
6. Seguimiento a personas destinatarias.

En el trabajo de campo, mediante la información brindada por los actores del programa, se han identificado las buenas prácticas y fortalezas así como limitantes que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos. Al respecto:

- La planeación depende, en gran medida, de un factor externo como lo es la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), por lo tanto, se realiza mediante la experiencia de años anteriores, teniendo altas y bajas con el presupuesto.
- El proceso de difusión no provee todas las convocatorias que se refieren en las Reglas de Operación (ROP).
- De acuerdo con lo establecido en las ROP, las becas de alto rendimiento carecen de criterios objetivos para la selección de beneficiarios.
- Uno de los cuellos de botella se encuentra en el componente de becas de alto rendimiento pues se otorga la responsabilidad a una persona, en este caso, al director general, de realizar la selección.
- Se ha encontrado falta de claridad en las ROP en lo relacionado a la posible cancelación del apoyo previamente autorizado, ya que se establece que podría darse por medio de notificación verbal o escrita.
- Uno de los cuellos de botella identificados en el trabajo de campo está relacionado con la recepción y firma del formato de recibo de beneficiarios, debido a que se espera que los beneficiarios se presenten a firmarlas o a solicitarlas mientras están en competencia.
- Existe una sobrecarga administrativa en el proceso de solicitud de apoyo para el componente de becas de alto rendimiento, debido a la duplicidad de las solicitudes realizadas por la Dirección de Alto Rendimiento (DAR) y la Dirección General.
- No se identificó que se cuenten con mecanismos que permitan conocer y medir la satisfacción de los beneficiarios.

- El seguimiento a beneficiarios se realiza solo por llamadas para verificar que fue entregado el apoyo; sin embargo, carecen de una estrategia que permita llevar un control de los apoyos entregados y, además, conocer las opiniones y sugerencias de los beneficiarios.
- Se hace uso de plataformas digitales para agilizar los procesos en las solicitudes de apoyos, la selección de beneficiarios y el seguimiento.
- La selección de personas destinatarias se hace con perspectiva de género, debido a que se utilizan los mismos criterios para que hombres y mujeres accedan a los apoyos.

Finalmente, la puntuación relacionada a la valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento, se ha establecido mediante cuatro atributos que son: eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, quedando una puntuación de 75 por ciento global.

Teniendo en cuenta esta puntuación, se concluye que el Programa muestra la eficiencia de la ejecución de los procesos y subprocesos, logrando encaminar el deporte de alto rendimiento en Tamaulipas al cumplimiento de logro y méritos deportivos a nivel estatal, nacional e internacional, con algunas áreas de oportunidad que se detallan a lo largo del informe y que se puntualizan en las recomendaciones plasmadas en la sección correspondiente al análisis FODA.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se les ha dado una mayor atención a los procesos de mejora continua dentro de la administración pública. Mientras que antes predominaba la idea de que la mejora continua y la estandarización de procesos era un aspecto puramente del ámbito privado, en estos tiempos ha cambiado esta percepción y se ha trasladado también al ámbito público, sobretodo, a partir de la necesidad de hacer un uso racional, eficaz y eficiente del erario, así como también de brindar una atención equitativa y humana a la sociedad.

Dentro de la administración pública, en todos los niveles de gobierno se llevan a cabo actividades, típicamente denominadas como procesos, en las que se sigue una serie de pasos para cumplir un objetivo o alcanzar una meta que, a su vez, pueden ser transitorias o definitivas. Además de lo anterior, la presencia territorial de los gobiernos estatales y federales requiere que sus procesos se estandaricen para asegurar que se le dé la misma atención a la ciudadanía, independientemente de su ubicación geográfica. Sería desconcertante que se utilicen criterios distintos para elegir beneficiarios de un mismo tipo de apoyo, cuya única diferencia sea el territorio, por mencionar un ejemplo.

A partir de lo anterior, surge entonces la necesidad de evaluar los procesos y subprocesos que se siguen dentro de los programas presupuestarios de la administración pública, con la intención de identificar posibles cuellos de botella que impidan el ejercicio pleno de las actividades, y que los programas operen en un contexto de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

La evaluación de procesos permite a los programas presupuestarios entrar en una dinámica de mejora continua, a través de garantizar que las actividades que se llevan a cabo dentro de los procesos del programa correspondan con las mejores prácticas para llevarlas a cabo.

Al final de cada evaluación de procesos suelen elaborarse los Aspectos Susceptibles de Mejora, que son un conjunto de recomendaciones que pueden implementarse para que los procesos del programa armonicen y fluyan entre sí, con el fin de que se contribuya a cumplir el objetivo con el que fue diseñado el programa presupuestario.

## ANTECEDENTES

En el ciclo de las políticas públicas la evaluación resulta un ejercicio necesario para identificar qué resultados se han logrado, para corregir estrategias y para afinar las acciones a realizar. La evaluación tiene diversos propósitos, entre ellos, la identificación de los aprendizajes adquiridos en la experiencia práctica de implementación de los programas de trabajo. El aprendizaje surge de una reflexión colectiva que, en primer lugar, identifica -en el marco de una estrategia institucional-, aquellos elementos significativos en la operación de una institución y los convierte en activos de una base de conocimiento institucional que son transmitidas conscientemente a toda la organización para convertirse en referentes de la acción hacia el futuro.

El aprendizaje permite identificar qué prácticas organizacionales han funcionado y en qué circunstancias, así como aquellas otras que no han conducido a los resultados planeados. Este proceso necesariamente se realiza de manera colectiva pues no se trata de lecciones aprendidas en lo individual, sino que surgen del trabajo colectivo de reflexión sobre la actividad de cada una de las áreas que conforman una institución.

Un segundo objetivo de la evaluación consiste en visibilizar los resultados de la operación institucional que le define su marco jurídico y que determina el éxito o áreas de oportunidad de la institución. En este objetivo se precisan los resultados a lograr en todas las vertientes de trabajo institucional y se asocian a indicadores estratégicos que aportan evidencia objetiva del logro de resultados de desarrollo.

Un resultado de desarrollo es aquel que transforma las condiciones de vida y de acción de las personas beneficiarias de los programas públicos, así como el entorno en que éstas se desenvuelven y sus posibilidades de desarrollo futuro.

En el estado de Tamaulipas, los tipos de evaluación se definen en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Estatal.



La evaluación de procesos analiza mediante trabajo de gabinete y de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión, permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos que comprenden el Programa **S146 Deporte de Alto Rendimiento** posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel de componentes y actividades. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas.

Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir en los aspectos de mejora de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones (claras, relevantes, justificables, factibles). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, indica en su artículo 4º que "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". A su vez, la Ley de Cultura Física y Deporte para el Estado de Tamaulipas en el capítulo 1, artículo 1º, indica que "las disposiciones de la presente ley son de orden público, interés social y observancia obligatoria para las instituciones públicas del Estado de Tamaulipas y que deberán aplicarse bajo principios de equidad e inclusión social, de manera que todas las personas puedan ejercer su derecho constitucional a la cultura física y a la práctica del deporte, sin importar el origen étnico o nacional, género, salud, religión, opiniones, preferencias o estado civil", en el artículo 3º, fracción IV de la misma ley, se indica que "los programas en materia de cultura física y deporte deben responder a las necesidades individuales y sociales, existiendo una responsabilidad pública en el fomento cualitativo y cuantitativo de la cultura física y el deporte".

El Gobierno de Tamaulipas, en su Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, establece como visión estratégica que: "Las personas en Tamaulipas viven en paz y transitan por el Estado con tranquilidad, nuestros hijos e hijas crecen en un contexto de bienestar social y las empresas encuentran un entorno de prosperidad sostenible"; además, plantea como su objetivo la construcción de la paz y recuperar la tranquilidad mediante la generación de condiciones institucionales, económicas y sociales, estableciendo tres ejes estratégicos para alcanzar el objetivo planteado; estos ejes son: seguridad ciudadana, desarrollo económico sostenible y bienestar social. El eje bienestar social establecido en el Plan Estatal de Desarrollo se refiere a atender el deterioro de la calidad de vida de las personas en Tamaulipas y, para esto, según el mismo documento, se requiere identificar y atender de manera integral aquellas causas y necesidades sociales que desembocan en riesgos para que las personas se desenvuelvan en un contexto de bienestar social y establece que este último se alcanza cuando la población cuenta con un conjunto de instituciones, programas e intervenciones públicas que aseguran la provisión de sus necesidades básicas para el bienestar humano y mejoramiento social.

En este sentido, el tema del deporte está contemplado y es considerado de atención prioritaria en el eje de bienestar social y establece como su objetivo: "Promover la cultura del deporte competitivo, de alto rendimiento, de esparcimiento y de carácter popular. Se desarrollarán programas deportivos mediante estrategias que estimulen la participación comunitaria y favorezcan la rehabilitación y reinserción social".

Se define como deportistas de alto rendimiento a aquellos que, a través de una secuencia gradual, acorde al desarrollo biológico y a las exigencias particulares de su deporte, tienen como finalidad lograr el más alto nivel de perfeccionamiento de sus capacidades físicas, técnicas, tácticas y psicológicas, para obtención del máximo nivel competitivo. A su vez, la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) define deporte de alto rendimiento como aquel que se practica con altas exigencias técnicas y científicas de preparación y entrenamiento.

La delegación tamaulipeca, conformada por deportistas, entrenadores y personal técnico de alto rendimiento, durante la edición 2018 de la Olimpiada Nacional, se ubicaron en el lugar número 14 del medallero olímpico; en el Nacional Juvenil obtuvo la posición número 20 y en la Paralimpiada Nacional el lugar 17 respecto al resto de las entidades. Las delegaciones de Jalisco, Nuevo León y Baja California fueron las dominantes y quienes ocuparon los primeros lugares en dichos eventos.

Según datos publicados por del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (Inegi), el estado de Tamaulipas cuenta con una población de 3,441,698 habitantes, lo que representa ser la entidad número 13 con mayor población en todo el país y respecto al Producto Interno Bruto (PIB) se ubica en el lugar número 14 (Inegi, 2016, citado en Diagnóstico del Pp S146).

El Programa de Alto Rendimiento identifica y define como problema de orden público y que requiere de la atención del gobierno del Estado de Tamaulipas que los deportistas y entrenadores tamaulipecos de alto rendimiento cuentan con un mediano nivel de desempeño competitivo a nivel nacional.

Tomando como referencia la población total por entidad federativa, Tamaulipas se ubica en el lugar número 13, mientras que, respecto al PIB, ocupa el lugar 14 a nivel nacional.

La CONADE establece como proceso de Olimpiada Nacional a las etapas de Olimpiada Estatal, Regional, Nacional y Nacional Juvenil; en cada una de estas etapas, los deportistas y entrenadores, para su preparación y participación en competencias, requieren principalmente aspectos como hospedaje, alimentación, transporte, hidratación, uniformes, seguros médicos, fisioterapeutas, inscripciones, traslados internos, material deportivo, infraestructura adecuada, uniformes y equipamiento, jueces, arbitrajes, material de medicina deportiva, gastos de camino, gastos de logística, gastos de coordinación, campamentos de preparación, capacitaciones, entrenamiento, suplementos, torneos de ranking, entre otros. Los deportistas y entrenadores tamaulipecos que pertenecen a selecciones nacionales de federación 2019 iniciaron procesos de preparación y clasificatorios en diferentes disciplinas deportivas para los Juegos Panamericanos y Olímpicos Tokio 2020.

Debido a insuficiencia presupuestaria, en 2018 no se dotó al deporte de alto rendimiento con equipamiento deportivo especializado.

En la Edición 2018 de Olimpiada Nacional y Nacional Juvenil, las delegaciones de Tamaulipas se ubicaron en los lugares 14 y 20, respectivamente de los medalleros a nivel nacional donde se contó con la participación de 35 delegaciones; en Paralimpiada Nacional, los deportistas tamaulipecos ocuparon el lugar número 15 (CONADE, 2018, citado en Diagnóstico del Pp S146).

Durante los meses de enero a septiembre de 2018, el Instituto del Deporte otorgó 1,038 apoyos con los que 4,703 deportistas y entrenadores, tanto del deporte adaptado como del convencional, pudieron viajar para cumplir con sus respectivas preparaciones y asistir a competencias de carácter nacional e internacional, lo que ha redituado en que en Olimpiada Nacional se ha logrado incrementar la eficiencia de los deportistas tamaulipecos, pasando en los últimos dos años de 18.5% a 22.8% y en el Nacional Juvenil se ha venido incrementando paulatinamente la eficiencia de 24.7% en 2016 a 27.5% en la edición 2018, lo que representa los más altos índices de eficiencia deportiva en los últimos años para Tamaulipas (CONADE, 2018).

# I. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

## 1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa presupuestario **S146 Deporte de Alto Rendimiento** que permita valorar si ésta cumple con lo necesario para el logro de resultados de manera eficaz y eficiente.

## 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Valorar si la ejecución y articulación de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de los resultados que busca alcanzar;
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- 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 de este.
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

## II. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Esta evaluación parte de la definición de un proceso como la secuencia lógica y articulada de actividades necesarias y suficientes para producir o distribuir un producto o servicio entregable a la población beneficiaria de una Programa presupuestario.

Este tipo de evaluación realiza un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como una descripción de los mecanismos de coordinación que utiliza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identifica fortalezas y debilidades de los procesos y, a partir de ello, propone recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Para establecer el alcance de la evaluación, se utiliza el grado de consolidación operativa del Pp, y se consideran los elementos siguientes:

1. Existen documentos que normen los procesos y subprocesos: En este rubro, el Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento cumple de manera parcial, debido a que existen procesos y subprocesos que no se encuentran normados, como por ejemplo, la planeación estratégica, la difusión, o el seguimiento a personas beneficiarias. Esto se explica en parte porque la planeación no depende exclusivamente de la unidad responsable del Programa. A su vez, esto repercute en que la planeación pueda cambiar de un año a otro por cuestiones de las reglas o lineamientos que emita la CONADE para un año en particular. En el caso de la difusión, tampoco existen lineamientos ni normas; no es claro exactamente qué convocatorias se difunden, ni los tiempos en los que debe hacerse.
2. Los procesos y subprocesos están estandarizados, es decir, sí son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea: En este caso, al existir una sola instancia ejecutora, se facilita identificar que los procesos se llevan a cabo de manera homogénea.



**UAT**  
Universidad Autónoma  
de Tamaulipas



Facultad de Derecho y  
Ciencias Sociales



**INDE**  
INSTITUTO  
DEL DEPORTE

3. Los procesos y subprocesos son del conocimiento de todos los operadores: Este aspecto lo cubre de manera parcial el Pp debido a que existen áreas que desconocen la normativa del Pp, y que sólo conocen la parte operativa de su competencia.
4. Se cuenta con un sistema de monitoreo que incluya indicadores de gestión: El Pp tiene indicadores de gestión que se encuentran en la MIR, y que pueden consultarse en el siguiente enlace: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://finanzas.tamaulipas.gob.mx/ingresos/Otros\\_Servicios/view/archivos\\_programasPresupuestarios/docs/S146M2021.pdf](http://finanzas.tamaulipas.gob.mx/ingresos/Otros_Servicios/view/archivos_programasPresupuestarios/docs/S146M2021.pdf). No obstante, existen subprocesos que no están monitoreados por algunos indicadores. En el Anexo X. “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp” (p. 78) se incorpora una propuesta de indicadores de gestión para el monitoreo de procesos y subprocesos del Programa.
5. Se cuenta en los procesos y subprocesos analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización, en alguna medida, de la ejecución de estos: La unidad responsable del Pp ha implementado un sistema basado en la nube para llevar un registro y dar seguimiento de las solicitudes de apoyo recibidas. También es importante reconocer que se pudo documentar la capacitación del personal para aprender a utilizar dicha herramienta y a comprender cómo trabajar de manera colaborativa en esta. No obstante, esta herramienta es limitada en aspectos como que la automatización es deficiente, y que no es auditable.
6. Se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: No se cuenta con mecanismos para esos fines. Esto es consistente con la situación relativa a que tampoco se cuenta con un sistema interno del Pp para monitorear sus indicadores de gestión.

A partir de lo anterior, se considera que el grado de consolidación operativa se encuentra con una **puntuación de 3.16**, puntaje obtenido del promedio de puntaje de los seis criterios de valoración considerados. En términos prácticos, el grado de consolidación operativa es media. Se identifican algunas áreas de oportunidad que podrían consolidar el funcionamiento de algunos procesos y subprocesos del Pp, las cuales se encuentran tanto en la sección de *Hallazgos y resultados*, así como también en las *Conclusiones* del presente documento.

En el Anexo IV. “Grado de consolidación operativa del Programa” (p. 63), se presentan las puntuaciones para cada uno de los criterios de valoración.



## SECCIÓN I DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

### 1. Identificación del Programa

1.1 Nombre del Programa Presupuestario (Pp): Deporte de Alto Rendimiento

1.2 Modalidad y número del Pp

Modalidad: S (Subsidios sujetos a reglas de operación)

Número: S146

1.3 Año de inicio de operación: 8 de diciembre de 2020

1.4 Dependencia y/o entidad coordinadora del Pp: Instituto del Deporte de Tamaulipas (INDE)

### 2. Problema o necesidad pública que motiva la intervención del Programa presupuestario.

#### 2.1. Planteamiento del problema que motiva la intervención del Programa presupuestario

Los deportistas y entrenadores tamaulipecos se encuentran en un mediano nivel de desempeño competitivo a nivel nacional; a su vez, requieren de diversos aspectos relacionados con la preparación y participación en las diversas competencias realizadas por la CONADE, como son: hospedaje, alimentación, transporte, seguros médicos, uniformes, inscripciones, fisioterapeutas, arbitrajes, entre otros. Al brindar estos apoyos al deporte de alto rendimiento, se aspira a mejorar el nivel competitivo para los deportistas y entrenadores permitiendo desarrollar sus capacidades físicas y competitivas para el logro de mejores resultados.

#### 2.2. Análisis de género al problema que motiva la intervención del programa presupuestario

No se presenta igualdad en participantes (hombres y mujeres) en el deporte de alta competencia y alto rendimiento. Para algunas deportistas la responsabilidad de trabajos domésticos y el cuidado de los familiares, limita su participación en el deporte.

### 3. Metas y objetivos estatales, nacionales e internacionales a los que se vincula

#### 3.1 Alineación del Programa presupuestario a la Planeación Estatal

Se alinea en atender el deterioro de la calidad de vida de las personas en Tamaulipas, donde se requiere identificar y atender de manera integral aquellas causas y necesidades sociales que desembocan en riesgos para que las personas cuenten con bienestar social. Por lo tanto, es considerado de atención prioritaria en el eje de bienestar social, ya que promueve la cultura del deporte, además, al desarrollar programas deportivos se busca la participación comunitaria y favorecer la rehabilitación y reinserción social.

El programa se basa las siguientes las líneas de acción detalladas en el Eje Bienestar Social del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022:

2.7.1.4 Impulsar cursos y talleres para mejorar el desempeño de los entrenadores y deportistas de alto rendimiento.

2.7.1.5 Fomentar la práctica del deporte de alto rendimiento como medio para la mejora y fortalecimiento del tejido social.

2.7.1.6 Generar las condiciones para mejorar el desempeño de las y los deportistas de alto rendimiento.

2.7.1.7 Diversificar la promoción deportiva en Tamaulipas, para la identificación, seguimiento y preparación especializada de los talentos en las distintas disciplinas deportivas.

#### 3.2 Eje del Plan Nacional de Desarrollo al que se vincula

Se encuentra en el Eje de Bienestar, con el objetivo de garantizar la cultura física y la práctica del deporte como medios para el desarrollo integral de las personas y la integración de las comunidades.

Por lo tanto, se basa en las siguientes estrategias del Plan Nacional de Desarrollo:

2.10.1 Impulsar la construcción y rehabilitación de infraestructura adecuada para la práctica del deporte y la activación física con prioridad en las zonas de alta marginación y con altas tasas de violencia.

2.10.2. Ofrecer programas deportivos y de activación física para toda la población, sin estereotipos y acordes a los distintos grupos de edad, como medio para el mejoramiento de la salud y de la calidad de vida.

2.10.3. Promover las actividades físicas y la práctica del deporte como medios para el aprendizaje, la formación de valores y la reconstrucción del tejido social.

2.10.4. Identificar e impulsar a niñas, niños, adolescentes y jóvenes con talentos deportivos, así como a atletas de alto rendimiento y de deporte adaptado.

2.10.5. Promover la colaboración entre los tres órdenes de gobierno y el sector privado para el fomento de la cultura física y el deporte.

### 3.3 Alineación a los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ONU, Agenda 2030)

Se encuentra relacionado con los siguientes objetivos:

Objetivo 3: Salud y bienestar. Existen amplios beneficios en la práctica de la actividad física moderada y regular en la salud de las personas. Independientemente de ser solo físicos, contribuyen en el desarrollo cognitivo, social y moral; además, de ayudar a fomentar valores como la amistad, compañerismo, responsabilidad, entre otros.

Objetivo 5: Igualdad de género. Se busca que continúe desarrollándose el deporte femenino, mejorando la igualdad de género en las oportunidades deportivas evitando las discriminaciones. Por lo tanto, implica desarrollar iniciativas para permitir el acceso a niños y niñas en diversas modalidades deportivas y realizar campañas para aumentar el número de niñas en aquellos deportes considerados masculinos

Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Con esto se busca promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Mediante la iniciativa de la no discriminación e inclusión; por ejemplo, los campeonatos con categorías mixtas, deportes inclusivos y proyectos deportivos que incluyen a colectivos en riesgo de exclusión.

### 3.4 Alineación a un instrumento normativo nacional, internacional o estatal en materia de igualdad de género

En la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres se mencionan artículos con un lineamiento cada uno para promover la igualdad en el deporte, que son:

Artículo 7.- La Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios ejercerán sus atribuciones en materia de esta Ley de conformidad con la distribución de competencias previstas en la misma y en otros ordenamientos aplicables a los tres órdenes de gobierno.

Artículo 8.- La Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios establecerán las bases de coordinación para la integración y funcionamiento del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

Artículo 9.- La Federación, a través de la Secretaría que corresponda según la materia de que se trate, o de las instancias administrativas que se ocupen del adelanto de las mujeres, podrá suscribir convenios o acuerdos de coordinación con la coparticipación del Instituto Nacional de las Mujeres.

V.- Proponer iniciativas y políticas de cooperación para el desarrollo de mecanismos de participación igualitaria de mujeres y hombres, en los ámbitos de la economía, toma de decisiones y en la vida social, deportiva, cultural y civil.

Artículo 17.- La Política Nacional en Materia de Igualdad entre mujeres y hombres deberá establecer las acciones conducentes a lograr la igualdad sustantiva en el ámbito, económico, político, saludable, social y cultural.

XIII. Fomentar el desarrollo, participación y reconocimiento de las mujeres en las diferentes disciplinas deportivas, así como en la vida deportiva.

## 4. Definición y cuantificación de la población

### 4.1 Población potencial

La *población potencial* está enfocada en todos aquellos deportistas, entrenadores de alto rendimiento que estén afiliados a cualquier institución deportiva del Estado de Tamaulipas, así

como su personal técnico de apoyo. Esta definición no especifica datos cuantitativos para dimensionarla.

#### 4.2 Población objetivo

La *población objetivo* son todos aquellos deportistas tamaulipecos de talento deportivo, de alta competencia, de alto rendimiento, seleccionados nacionales, sus entrenadores y personal técnico, cuantificada con 100,685 deportistas afiliados a asociaciones deportivas de Tamaulipas, de las cuales se cuentan con 29,310 mujeres y 71,375 hombres.

#### 5. Cobertura y criterios de focalización

Tiene cobertura en los 43 municipios del Estado de Tamaulipas, enfocado en los deportistas y entrenadores de alto rendimiento afiliados a cualquier asociación deportiva del Estado, además de personal técnico de apoyo; esto sin distinción de género, discapacidad, etnia, condición social, religión, opiniones e ideas.

**6. Presupuesto ejercido por año de existencia del Pp: \$76,141,484.00**

#### 7. Principales objetivos

A continuación se detallan, partiendo de la redacción del resumen narrativo de los indicadores de los siguientes niveles de la MIR del Pp S146:

##### 7.1 Fin

Contribuir a que la población del Estado de Tamaulipas cuente con la cultura del deporte competitivo y de alto rendimiento a través de mejorar el desempeño de los deportistas, entrenadores, personal técnico y jueces deportivos que participan en el deporte de alto rendimiento, alta competencia y de talentos deportivos.

##### 7.2 Propósito

Deportistas, entrenadores, personal técnico y jueces deportivos que participan en el deporte de alto rendimiento, alta competencia y de talentos deportivos en el Estado de Tamaulipas, cuentan con condiciones adecuadas para mejorar su desempeño en el deporte.

### 7.3 Componentes

C1. Apoyos económicos y en especie para deportistas, entrenadores, personal técnico y jueces deportivos que participan en el Proceso de Nacionales CONADE.

C2. Apoyos económicos y en especie para deportistas talentos deportivos, de alta competencia y de alto rendimiento, sus entrenadores, personal técnico y jueces deportivos del Estado de Tamaulipas, entregados.

C3. Becas para deportistas, entrenadores y personal técnico que participan en el deporte de alto rendimiento y alta competencia en el Estado de Tamaulipas.

### 8. El contexto y las condiciones en las que operan

- Se realiza la entrega de apoyos en especie y económicos a los diversos entrenadores y deportistas de talento deportivo para prepararse/participar en los eventos estatales, regionales, nacionales e internacionales relacionados con la CONADE.
- La convocatoria se realiza mediante medios de comunicación para dar conocimiento e informar a la población sobre el programa.
- Para la selección de los apoyos económicos o en especie se requiere presentar una solicitud de apoyo para valoración del INDE mediante la Dirección de Alto Rendimiento. Para las becas el Departamento de Talento Deportivo y Becas es el encargado de recabar la información de las personas con logros o méritos deportivos relevantes.
- Durante la operación del programa se debe observar que los recursos sean utilizados y administrados bajo diversos criterios, como son: honestidad, eficacia, eficiencia, transparencia, control, entre otros. Se cuenta con derechos, obligaciones y sanciones que son expuestas a las personas titulares del derecho.

### 9. Principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios

a) Para apoyos económicos y/o en especie: Se debe llenar un Formato de Solicitud de Apoyo y entregarlo con ciertos documentos oficiales en las oficinas del INDE o por correo electrónico.

La solicitud se valora y, si es autorizada, se debe firmar un formato de Recibo de Beneficiarios. Sin embargo, se establece en los Lineamientos de Operación que el INDE puede cancelar o suspender el apoyo autorizado previamente mediante notificación verbal o escrita al solicitante.

b) Para la beca: La Dirección de Alto Rendimiento del INDE propone a las personas candidatas a recibir la beca con base en méritos deportivos. Todas las personas ganadoras de una medalla en nacionales CONADE son las responsables de solicitar este apoyo. Una vez que sean beneficiados con la beca, se solicitan ciertos documentos oficiales para integrarse al sistema de becas. El estímulo económico es recibido mensualmente por un lapso de 12 meses.

#### **10. Todas las UR que participan en la operación del Pp o que ejercen sus recursos**

Instituto del Deporte (INDE), a través de la participación de la Dirección de Alto Rendimiento, la Dirección Administrativa y la Secretaría Técnica.

#### **11. Información que permita entender la operación del programa, incluso aquella de carácter histórico**

Se busca fortalecer el bienestar social por medio de programas que fomenten la cultura del deporte y la activación física. Con los estímulos se busca elevar el nivel de desempeño competitivo de deportistas y entrenadores de alto rendimiento, para que exista motivación y compromiso por parte de ellos. Con esto, seguir fomentando el deporte y bienestar social, mediante el incremento de modelos aspiracionales deportivos e incremento de afiliados a las diversas asociaciones deportivas, incrementando la cantidad de niños y jóvenes que practiquen deporte.

En el Anexo I. “Ficha de identificación del Programa” (p. 52) se incluye una ficha técnica con los datos mínimos del Programa. Asimismo, en el Anexo XIII. “Fuentes de información de la evaluación” (p. 89) se contemplan las fuentes principales de donde se obtuvo información relevante para poder cumplir con la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario S146 Deporte de Alto Rendimiento.

## SECCIÓN II DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO PARA LA EVALUACIÓN.

### a) Cálculo y selección de la muestra

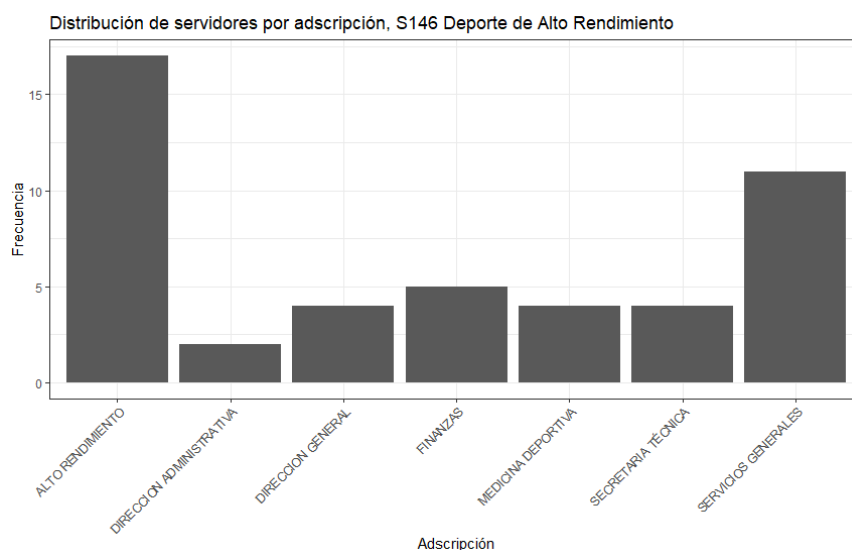
La metodología propuesta para llevar a cabo la presente evaluación de procesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento es de corte cualitativo y consiste en el análisis de las respuestas a entrevistas que se harán a los servidores públicos que participan en diversas actividades de los procesos y procedimientos del Programa Presupuestario. Para este fin, se hará una serie de entrevistas a una muestra de actores clave en los procesos del programa, seleccionados de manera intencional y por conveniencia.

A partir de la información pública, así como también de la información proveída por la Unidad Responsable del Pp, y del análisis de gabinete, se identifican los siguientes procesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento: a) planeación; b) difusión del programa; c) solicitud de apoyos; d) selección de personas destinatarias; e) entrega; y, f) seguimiento a personas destinatarias.

El tamaño de la muestra de servidores públicos a ser entrevistados depende de forma directa de las áreas que participan en los distintos procesos del programa. Para este caso se han identificado al menos nueve áreas que se vinculan de manera directa con algún proceso del Pp, estas son: 1) Dirección General del INDE 2) Dirección de Alto Rendimiento (DAR); 3) Dirección Administrativa; 4) Secretaría Técnica; 5) Departamento de Talento Deportivo y Becas; 6) Departamento de Medicina Deportiva; 7) Departamento de Finanzas; 8) Departamento de Servicios Generales; 9) Departamento de Planeación; y, 10) Departamento de Comunicación Social. De los Departamentos, el de Talento Deportivo y Becas, y el de Medicina Deportiva pertenecen a la Dirección de Alto Rendimiento, mientras que el Departamento de Finanzas y el de Servicios Generales pertenecen a la Dirección Administrativa. Por su parte, el Departamento de Planeación pertenece a la Secretaría Técnica, y el Departamento de Comunicación Social es un área transversal que sirve a todas las Direcciones del INDE.



La participación que tienen cada una de las áreas mencionadas en el párrafo anterior no es uniforme, así como tampoco la cantidad de personas que se vinculan con esta. En total se identifican 47 servidores públicos que participan de manera directa en alguno de los procesos del programa; dicha distribución de servidores se encuentra representada en la siguiente gráfica.



El cuadro 1 presenta una matriz analítica que vincula cada proceso del programa presupuestario con el área de adscripción en el que participa, así como también los principales, pero no los únicos, actores clave de los procesos y de las dependencias.

Puede identificarse que el tamaño de la muestra será de al menos nueve personas del servicio público, esencialmente, responsables de cada área quienes proveerán información relevante para el análisis de los procesos y subprocesos. Además, es necesario incluir también a personal operativo, sobre todo de los procesos de entrega y seguimiento a personas destinatarias, quienes se encuentran laborando en campo o de manera directa con los beneficiarios, enfrentando retos importantes en materia de operatividad.

Una característica destacada de la matriz analítica es que en el proceso de planeación es en donde más áreas intervienen, sólo el Departamento de Finanzas y el de Medicina Deportiva quedan fuera de este proceso, mientras que en el resto se contabilizan tres áreas

en promedio. De forma análoga, en lo que respecta a la difusión del programa es en donde menos áreas participan.

En cuanto al contenido de las entrevistas, se pretende que, independientemente del área en el que el servidor público se desenvuelve, la entrevista contenga un conjunto de preguntas que se les harán a todos por igual, adicionales a las preguntas específicas al proceso con el que cada servidor público está vinculado.

De igual forma, se pretende conocer los testimonios de los beneficiarios, por lo que también se realizarán entrevistas dirigidas especialmente a entrenadores y deportistas para conocer su experiencia al solicitar el apoyo.

Las entrevistas se realizarán de manera presencial siempre que las condiciones sanitarias lo permitan, en su defecto, dichas entrevistas se realizarán de manera virtual. La documentación es medular en la metodología cualitativa, por lo que se grabará el audio de las entrevistas, bajo un control de confidencialidad y con el consentimiento de cada persona entrevistada.

Finalmente, se analizarán las respuestas de las entrevistas para evaluar los procesos del programa bajo las directrices de **eficacia, oportunidad, suficiencia, pertinencia**; además de hallazgos que pudieran surgir relacionados con la operación del programa, como pueden ser cuellos de botella u omisiones.

**Cuadro 1 Matriz analítica de procesos y dependencias o áreas que participan en estos, y actores clave**

| Proceso                              | DG | DAR | DA | ST | TDB | MD | Fin | SG | DP | CS | Actores clave  |
|--------------------------------------|----|-----|----|----|-----|----|-----|----|----|----|--|
| Planeación                           | ■  | ■   | ■  | ■  |     | ■  | ■   | ■  | ■  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsable de la DG</li> <li>● Responsable de la DAR</li> <li>● Responsable de la DA</li> </ul>  |
| Difusión del programa                |    | ■   |    |    |     |    |     |    |    | ■  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsable de la ST</li> <li>● Responsable de Talento Deportivo y Becas</li> </ul>               |
| Solicitud de apoyos                  |    | ■   | ■  |    |     |    |     |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsable de Medicina Deportiva</li> </ul>  |
| Selección de personas destinatarias  | ■  | ■   | ■  |    | ■   |    |     |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsable de Departament o de Finanzas</li> <li>● Responsable de Servicios Generales</li> </ul> |
| Entrega                              |    | ■   |    |    |     |    | ■   | ■  |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsable de Planeación</li> <li>● Responsable de Comunicació n Social</li> </ul>               |
| Seguimiento a personas destinatarias | ■  | ■   | ■  | ■  |     |    |     |    |    |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Personal operativo</li> </ul>   |

Nota: DG: Dirección General; DAR: Dirección de Alto Rendimiento; DA: Dirección Administrativa; ST: Secretaría Técnica; TDB: Departamento de Talento Deportivo y Becas; MD: Departamento de Medicina Deportiva; Fin: Departamento de Finanzas; SG: Servicios Generales; DP: Departamento de Planeación; Departamento de Comunicación Social.

## b) Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de recolección de información corresponden a una serie de preguntas que se harán a las personas seleccionadas en la muestra. Estas preguntas están divididas por cada etapa del programa, desde la planeación hasta el seguimiento a personas destinatarias. También, a manera de cruce de información, se agregan preguntas destinadas a los beneficiarios del programa, en donde se plantea la conformación de un grupo de enfoque, conformado por unos cuantos beneficiarios, mismos que pueden ser seleccionados de manera aleatoria del padrón, y hacerles un conjunto de preguntas. En el Anexo XII. “Instrumentos de Recolección de Información de la Evaluación de Procesos” (p. 85) se encuentra la guía de entrevista empleada en campo. Asimismo, el Anexo XI. “Trabajo de campo realizado” (p. 79) muestra si esta propuesta metodológica se cumplió o si hubo algún inconveniente para llevarla a cabo o, en su caso, una mejor propuesta de estrategia de campo.



#### d) Agenda de trabajo

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Fecha: 23 mayo del 2022   | Responsable de la Dirección de Alto Rendimiento           |
| Fecha: 24 mayo del 2022   | Responsable del Departamento de Talento Deportivo y Becas |
| Fecha: 25 mayo 2022       | Responsable del Departamento de Medicina Deportiva        |
| Fecha: 26 mayo 2022       | Responsable de la Dirección Administrativa                |
| Fecha: 27 mayo 2022       | Responsable del Departamento de Finanzas                  |
| Fecha: 30 mayo 2022       | Responsable del Departamento de Servicios Generales       |
| Fecha: 31 mayo 2022       | Responsable de la Secretaría Técnica                      |
| Fecha: 1 junio 2022       | Responsable del Departamento de Planeación                |
| Fecha: 3 junio 2022       | Responsable del Departamento de Comunicación Social       |
| Fecha: 4 junio 2022       | Personal Operativo  |
| Fecha: 7 de junio de 2022 | Beneficiarios   |

## e) Formato de consentimiento

### Universidad Autónoma de Tamaulipas

#### Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa S146 Programa de Deporte de Alto Rendimiento

#### Título del Proyecto: Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario S146 Programa de Deporte de Alto Rendimiento

**Estimado (a) señor/señora:**

#### **Introducción y objetivo**

La Universidad Autónoma de Tamaulipas está realizando la evaluación de procesos al programa S146 Programa de Deporte de Alto Rendimiento contratada por el Gobierno del Estado de Tamaulipas. El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa presupuestario S146 Programa de Deporte de Alto Rendimiento que permita valorar si ésta cumple con lo necesario para el logro de resultados de manera eficaz y eficiente. La evaluación se está realizando con base en una muestra considerando variables como el área de adscripción y el proceso en el que participa. Usted fue seleccionado (a) en la muestra y es por ello por lo que estamos solicitando su participación.

#### **Procedimiento**

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de su participación en las actividades del programa y cuestiones generales acerca de este. La entrevista tendrá una duración aproximada de 1 hr.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Está de acuerdo?

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.

Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incómodo (a), tiene el derecho de no contestarla. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

### **Confidencialidad**

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en <https://transparencia.tamaulipas.gob.mx/transparencia-fiscal/marco-programatico/evaluaciones/> sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

### **Contacto**

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación Dr. Jorge Alberto Pérez Cruz, al (833)3400172 o la siguiente dirección de correo electrónico [jperez@docentes.uat.edu.mx](mailto:jperez@docentes.uat.edu.mx)

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.



## Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa S146 Programa de Deporte de Alto Rendimiento

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| Nombre del Participante  | Fecha |
| Firma                    |       |
| Nombre del Entrevistador | Fecha |
| Firma                    |       |
| Nombre del Testigo       | Fecha |
| Firma                    |       |

### SECCIÓN III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PP

Con base en las Reglas de Operación, se identifica al Instituto del Deporte de Tamaulipas (INDE) como la instancia operadora del programa, por conducto de la Dirección General, la Dirección Administrativa, el Secretariado Técnico, y la Dirección de Alto Rendimiento (DAR), quienes realizan la operación y el seguimiento del Programa y sus actividades para dar cumplimiento a este. La siguiente descripción de procesos es producto de trabajo de gabinete, así como entrevistas con los responsables del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento, previo y posterior al trabajo de campo.

#### a) Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)

En este proceso participa la Dirección General del INDE, la Dirección de Alto Rendimiento, la Dirección Administrativa, la Secretaría Técnica, el Departamento de Medicina Deportiva, el Departamento de Finanzas, el Departamento de Servicios Generales, y el Departamento de Planeación. Dicho sea de paso, es el proceso en el que más áreas participan.

Aunque la planeación es el primer proceso de toda la operación del Pp S146, es importante resaltar en este punto, que este Programa opera de manera continua, así que este proceso no necesariamente obedece a un orden cronológico, o que sea algo que se haga a principios de año. Si bien por cuestiones de la Administración Pública, se enmarca en ejercicios fiscales anuales, en la praxis este proceso pudiese estar desligado del factor tiempo. La planeación consiste en identificar las necesidades que atiende el programa; aquí se establecen los componentes que serán los que se van a otorgar durante el año en función de las prioridades identificadas, así como también se delimitan y redactan las Reglas de Operación que guiarán el actuar del Pp durante el ejercicio fiscal en turno.

En principio, la Dirección de Alto Rendimiento le informa a la Dirección Administrativa, a la Secretaría Técnica y al Departamento de Planeación, las competencias de Nacionales CONADE próximas a llevarse a cabo, y estima la cantidad de deportistas que participarán en dichas competencias, tomando en cuenta la ubicación geográfica de la sede, así como también el número de atletas que representarán al estado de Tamaulipas. Posteriormente, se planean

las competencias estatales del año, y se estima la cantidad de deportistas susceptibles de ser apoyados. A partir de lo anterior, se elabora el presupuesto requerido para la operación del programa basándose en ejercicios previos.

Una vez que se ha determinado un monto, el Departamento de Finanzas hace la solicitud a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del estado para la aprobación del gasto. La última parte del proceso consiste en esperar la respuesta de la Secretaría de Finanzas del Gobierno estatal, y hacer ajustes en caso de que sea necesario.

### **b) Difusión del programa**

En este proceso se dan a conocer las distintas convocatorias que se emiten durante el proceso de planeación estratégica. La Dirección de Alto Rendimiento y la Dirección General, en coordinación con el Departamento de Comunicación Social del INDE, son las encargadas de realizar la promoción y la difusión del Programa, informando las acciones institucionales a realizar y a quién se beneficiará. En este caso, la Dirección General y la Dirección de Alto Rendimiento envían al Departamento de Comunicación Social del INDE las convocatorias respectivas para que las personas soliciten los apoyos del Pp.

Para los componentes de *Apoyo económico o en especie para participar en proceso de nacionales CONADE*, y para el *Apoyo de becas*, no se emiten convocatorias, debido a que ambos componentes se encuentran dirigidos a deportistas de alto rendimiento que competirán en los nacionales CONADE por un lado, y a los que recibieron medalla en dichos procesos. El componente que se encuentra abierto al público es el de *Apoyo económico o en especie para prepararse o participar en eventos y competencias estatales, nacionales e internacionales*.

El Programa emite sus respectivas convocatorias con la debida anticipación, las cuales se difunden y promueven por los medios digitales del INDE que se muestran a continuación:

- [facebook.com/INDETamaulipas/](https://facebook.com/INDETamaulipas/)
- [twitter.com/INDETamaulipas](https://twitter.com/INDETamaulipas)
- [instagram.com/indetamaulipas](https://instagram.com/indetamaulipas)
- [tamaulipas.gob.mx/deporte/](https://tamaulipas.gob.mx/deporte/)

Adicionalmente, el INDE, en ocasiones puede utilizar otro medio de comunicación que considere conveniente para dar conocimiento e informar a la ciudadanía sobre el Programa.

### **c) Solicitud de apoyos**

En el proceso de la solicitud de apoyos participan la Dirección General, la Dirección Administrativa, y la Dirección de Alto Rendimiento. Este proceso consiste en recibir solicitudes en las oficinas del INDE ubicadas en calle Norberto Treviño Zapata S/N, en el centro de Ciudad Victoria Tamaulipas, Código Postal 87000 o al correo electrónico [inde@tam.gob.mx](mailto:inde@tam.gob.mx). Tanto personal de la Secretaría Técnica como de la Dirección de Alto Rendimiento, verifican que las solicitudes se encuentren debidamente llenadas en el Formato de Solicitud de Apoyo, aunado a que la persona solicitante acompañe la propia documentación de identificación personal.

Una vez que está integrada la solicitud de apoyo con toda la documentación, la Dirección de Alto Rendimiento evalúa si al otorgar el apoyo se abona a los objetivos del Programa. En caso positivo, elabora una solicitud por escrito dirigida al Director General del INDE con copia a la Dirección Administrativa solicitando la autorización del apoyo. A su vez, ambas áreas evalúan la solicitud, y la disponibilidad presupuestal para, entonces, determinar la procedencia o no del apoyo.

Para el componente de *beca*, la Dirección de Alto Rendimiento, a través del Departamento de Talento Deportivo y Becas, en el Formato de Propuesta para Beca de Alto Rendimiento y Alta Competencia propone, con base en méritos deportivos, a las personas candidatas a recibir beca, notificando a la Dirección General y a la Dirección Administrativa para su valoración y aprobación.

### **d) Selección de personas destinatarias**

En el proceso de selección de personas destinatarias para los componentes *Apoyo económico o en especie para participación en el Proceso de Nacionales CONADE*, y el *Apoyo económico o en especie para prepararse o participar en eventos y competencias estatales, nacionales e internacionales* participan la Dirección General, la Dirección Administrativa y la Dirección de Alto Rendimiento. Mientras que para el componente de *becas*, además de las áreas

mencionadas con anterioridad, se involucra el Departamento de Talento Deportivo y Becas, dependiendo de qué componente se trate.

En el caso del componente de *Apoyos en especie y económicos para participar en Proceso de Nacionales CONADE*, o bien, para prepararse para participar en eventos y competencias estatales, es la Dirección de Alto Rendimiento quien evalúa las solicitudes de las personas, y elabora otra solicitud dirigida a la Dirección General para su aprobación. El proceso de selección está guiado por distintos criterios debido a que los apoyos que otorga el Pp son variados, ya que pueden ir desde suplementos, medicinas, uniformes, por mencionar algunos, hasta apoyos totales o parciales para gastos de viaje, hospedaje, alimentos, cuotas, entre otros, y depende de forma absoluta del director general del INDE.

Para el caso de becas, la Dirección de Alto Rendimiento es la que se encarga de proponer candidatos con méritos a la Dirección General, la cual, a su vez, devuelve el listado de las personas beneficiarias con la asignación de beca y decide, junto con la Dirección Administrativa, el monto de apoyo. La Dirección de Alto Rendimiento le notifica a las personas beneficiarias y le hace llegar la documentación requerida a la persona susceptible de ser apoyada, la cual deberá entregarla en un lapso de 15 días hábiles para habilitar su expediente.

Cuando se ha recibido la documentación completa en la Dirección de Alto Rendimiento, se procede al trámite administrativo correspondiente a cargo de la Dirección Administrativa para su integración al sistema de becas.

### **e) Entrega**

La entrega de apoyos consiste en brindar los recursos solicitados, ya sea económicos o en especie. Debido a que el Pp entrega dos clases de componentes (para el caso de apoyos en especie o económicos para el Proceso de Nacionales CONADE, o para prepararse para eventos o competencias estatales, nacionales e internacionales), la Dirección de Alto Rendimiento junto con el Departamento de Servicios Generales, son las áreas que entregan los apoyos en especie, mientras que el Departamento de Finanzas del INDE es el área encargada de entregar los apoyos económicos.

Cuando se entregan los apoyos, se le pide a la persona beneficiada que firme el Formato de Recibo de Beneficiarios, o bien, cuando se trata de un grupo de deportistas, o de entrenadores, se le pide a la persona que solicitó el apoyo que entregue el Formato de Recibo de Beneficiarios con la firma de quienes fueron los beneficiarios finales.

Cuando el apoyo que se otorga es económico, el Departamento de Finanzas se encarga de solicitar y de verificar la comprobación de recursos a partir de la tabla de requerimientos de comprobación de apoyos económicos.

Para el caso de beca, el estímulo se entrega de manera mensual a la persona titular de derecho por un periodo de hasta 12 meses, y es el Departamento de Finanzas el encargado de realizar las transferencias bancarias a las cuentas de las personas destinatarias, o a las personas responsables del menor de edad

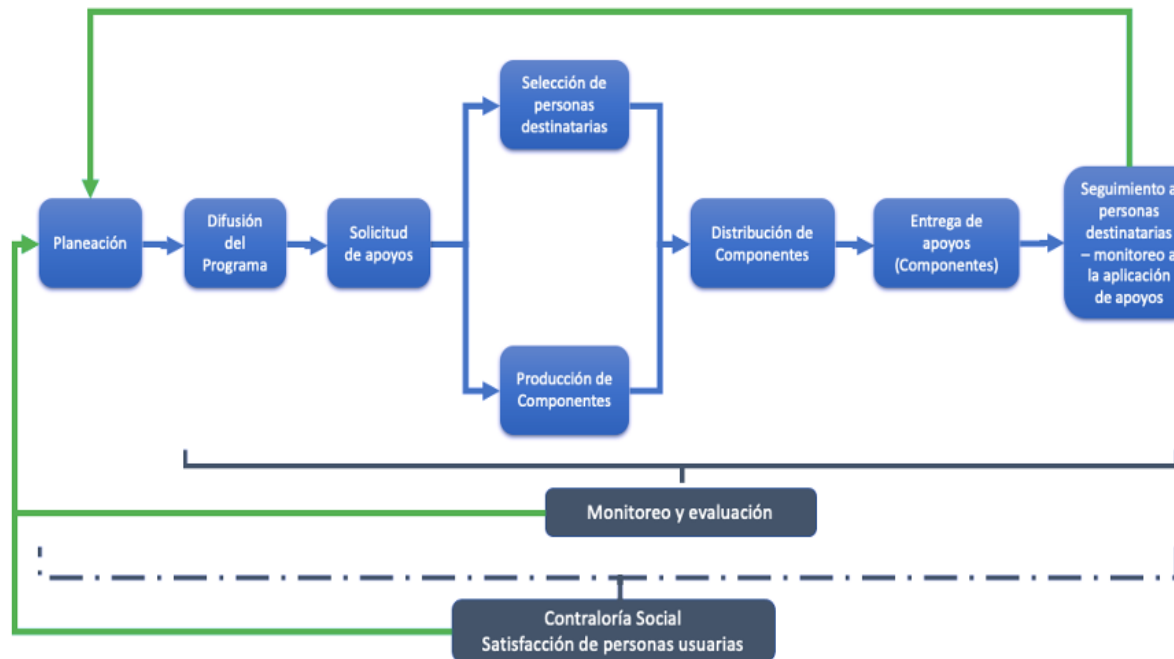
#### **f) Seguimiento a personas destinatarias**

Para el caso del componente que tiene que ver con *apoyos económicos o en especie para Proceso de Nacionales CONADE, o para prepararse para eventos o competencias estatales, nacionales e internacionales*, el seguimiento se hace sobre las comprobaciones de recursos, y para verificar que los recursos otorgados se hayan utilizado para los fines solicitados, por lo que la Dirección de Alto Rendimiento, junto con la Dirección Administrativa y la Secretaría Técnica, se encargan de cotejar la información.

En el caso de las *becas*, el seguimiento es durante el tiempo que se otorga el apoyo, el cual puede ser hasta de 12 meses. El seguimiento se basa en monitorear a las personas titulares de derecho que se encuentren preparándose para participar en competencias de alto nivel, y que estén representando al estado de Tamaulipas. La Dirección de Alto Rendimiento es la que se encarga de recibir las constancias de baja ordinaria o extraordinaria para dejar de representar al estado de Tamaulipas en eventos deportivos oficiales, y es la encargada de turnar dichas constancias al Departamento de Finanzas para suspender la transferencia de recursos.

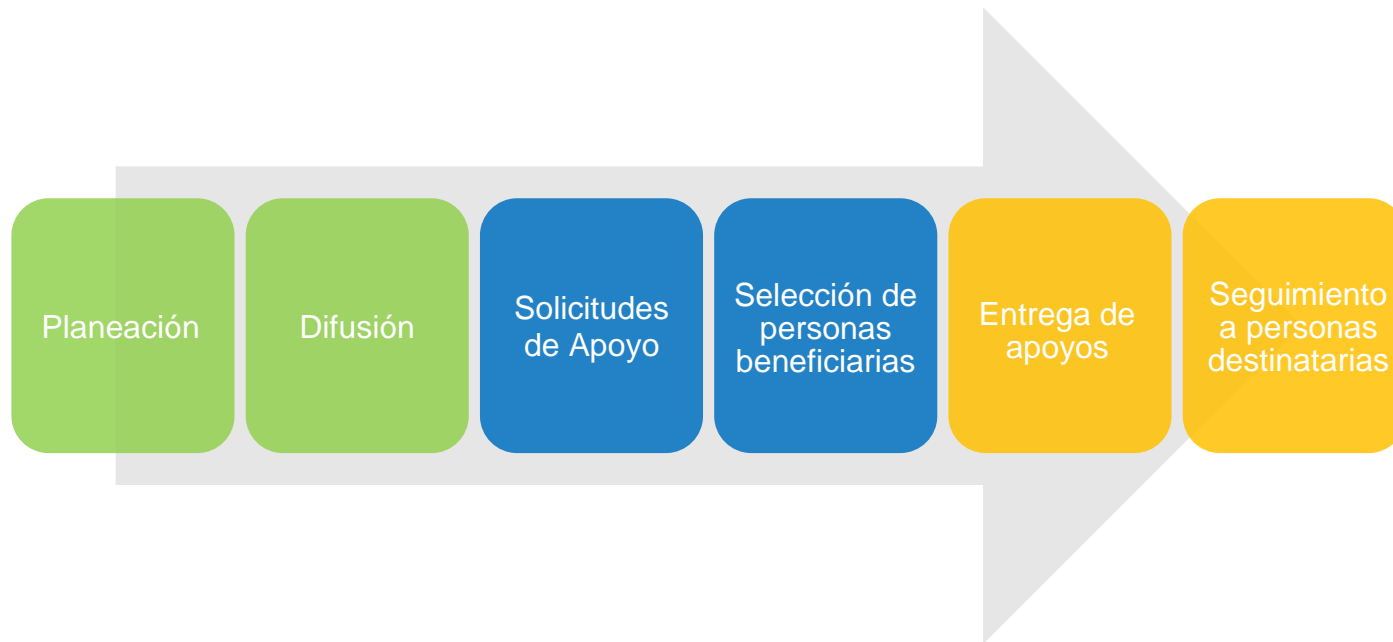
De manera general, la Dirección de Alto Rendimiento se encarga de vigilar que las personas titulares de derecho cumplan con los derechos y obligaciones del otorgamiento de apoyos para que, en caso de ser requerida una retención, suspensión de recursos, o en su caso, una reducción de estos, avise al Departamento de Finanzas las acciones que son necesarias llevar a cabo. Cuando el Departamento de Finanzas recibe de parte de la Dirección de Alto Rendimiento un aviso de retención, suspensión, o reducción de recursos, con consentimiento de la Dirección General, inmediatamente proceden a ejecutar las acciones necesarias y congruentes con las medidas establecidas en las ROP.

Esquema 1. Modelo general de procesos para Programas presupuestarios que entregan apoyos





Esquema 2. Modelo de procesos para el Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento.



Los esquemas anteriores muestran el Modelo General de Procesos (esquema 1) para cualquier programa presupuestario de índole social, es decir, dicho modelo responde a una gran proporción de programas sociales; no obstante, para el caso particular del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento (esquema 2) se observa que los procesos de Producción de componentes, así como Distribución de componentes no son parte del proceso global del programa. El Anexo II. “Ficha de identificación y equivalencia de procesos” (p. 54), muestra la equivalencia entre ambos procesos.

Por otro lado, a partir de esta descripción operativa del Programa, en donde se han identificado sus principales procesos y subprocesos, se presenta el Anexo III. “Flujogramas del Programa” (p. 57) en donde, a manera de flujos, se puede apreciar la organización y representación de dichos procesos y subprocesos.

## SECCIÓN IV. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL PP

En esta sección se presentarán los resultados obtenidos gracias al análisis del trabajo de campo. Una vez transcritas las entrevistas se procedió a analizarlas con respecto a los objetivos que persigue la evaluación de procesos. En este caso particular, se analiza conforme a los procesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento.

### a) Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)

En el proceso de planeación estratégica, programación y presupuestación participa la Dirección General la cual se reúne conjuntamente y en primera instancia, con la Dirección de Alto Rendimiento; posteriormente, con la Dirección Administrativa, la Secretaría Técnica y el Departamento de Planeación, para darle el enfoque a la planeación y verificar que se encuentre alineada con base en el Plan Estatal de Desarrollo, a las Reglas de Operación vigentes y las que se aplicarán el siguiente año, por lo tanto, realizan una evaluación para saber si será necesario hacer modificaciones necesarias. En palabras de los principales actores del programa, se menciona lo siguiente:

*En la planeación, bueno son, como te mencionaba, son la Dirección General, Dirección Administrativa, Dirección de Alto Rendimiento y Secretaría Técnica; trabajamos, básicamente, en lo que es la alineación al Programa [sic] Estatal de Desarrollo y dando un enfoque en cuanto objetivos, indicadores, etcétera, etcétera. Todo lo que vienen a ser los mecanismos de seguimiento del programa y la alineación al mismo (SUJPLN).*

Las áreas mencionadas llevan a cabo la planeación conforme a la propuesta realizada por las asociaciones y entrenadores, quienes, dependiendo de sus deportistas, su preparación y sus participaciones, evalúan lo que necesitarán para el desarrollo de sus competencias. Para realizar la planeación del presupuesto suelen basarse en los años anteriores, pero es en este punto donde suelen presentarse dificultades, ya que depende de la ubicación de las sedes, por ejemplo, no pueden comparar un presupuesto para una sede en Nuevo León y otro para Baja California, ahí es donde suelen aparecer las dificultades a la hora de realizar la planeación presupuestal. Así, se analiza lo que se solicitó de presupuesto el año anterior, lo que se les

otorgó y lo que ejercieron; esta evaluación también influye en el presupuesto que se solicitará, así como si hubo un aumento o disminución de deportistas.

Bajo este contexto, la Dirección de Alto Rendimiento establece sus necesidades y sus proyecciones para el siguiente año; por otro lado, la Dirección Administrativa y la Secretaría Técnica le dan forma al anteproyecto del presupuesto y, en coordinación con la Dirección General, le otorgan el visto bueno. Cabe resaltar que el proceso de un deportista es circular, es decir, no termina, pues constantemente está en preparación y competiciones, sin embargo, la planeación debe llevarse cada año, por lo tanto, esto representa otra dificultad que se puede presentar. **En el proceso de planeación se considera la perspectiva de género**, ya que en los últimos años se han estado integrando más mujeres en diferentes disciplinas y puestos, todo esto derivado de dos factores: el primero es porque se han desarrollado más programas y disciplinas que han requerido la participación de las mujeres; y, el segundo es por el tema de la inclusión femenina.

## b) Difusión del Programa

El proceso de difusión para el programa S146 Deporte de Alto Rendimiento no se lleva a cabo de manera abierta, es decir, no se encuentra disponible para todo el público; en este proceso participan la Dirección General, la Dirección de Alto Rendimiento y Comunicación Social. Para el componente de *becas*, definitivamente no hay una difusión, pues para tener acceso a ellas se debe ser un deportista que obtuvo logros y medallas; por otro lado, los deportistas que obtienen resultados CONADE por su rendimiento son acreedores a obtener la beca, se les solicitan sus datos y, una vez recopilada la información, en cuanto sale la convocatoria de becas, se les llama y se les informa de todos los requisitos que tienen que entregar, se les hace hincapié que si no están completos no podrán obtener la beca. Este trámite se encuentra muy personalizado, pues mencionan que no es como postular, por ejemplo, a una beca educativa, donde todos tienen la oportunidad de participar en la convocatoria; este proceso de las becas deportivas no es abierto, se basa en tener resultados (medallas) y, a cambio ellos, obtienen la beca por sus logros deportivos.

En cuanto a difusión de los otros componentes, las convocatorias suelen subirse a la página de internet del INDE,<sup>1</sup> publicarse en redes sociales como Facebook<sup>2</sup> e Instagram,<sup>3</sup> pero aun así, estas convocatorias se les hacen llegar a las asociaciones deportivas, ya que no hay difusión al público en general porque realmente está dirigido a quien hace deporte a un nivel profesional y de alta competencia; entonces, los mecanismos para acceder al apoyo es por medio de las asociaciones deportivas, ya que dichas asociaciones, a su vez, tienen a sus agremiados y a los entrenadores, quienes promueven estas convocatorias a los deportistas.

*Se suben las convocatorias a la página y ahí ¿qué nos ha pasado? No hay una difusión al público en general porque realmente está dirigido a quien hace atletismo (por ejemplo) a un nivel para competir en el estatal, entonces, los mecanismos son: por medio de la asociación que eso debería de ser el único en teoría, porque para eso hay asociaciones y los asociados tienen sus agremiados y tienen sus entrenadores y ahí les llega. (SUJSCRIA)*

Por lo que el Departamento de Comunicación Social, el cual depende directamente de la Dirección General, continuamente se está encargando de promocionar las actividades de todos los deportistas tamaulipecos y la actividad deportiva en la cual el INDE tiene injerencia, porque participan deportistas tamaulipecos. Algunos de los inconvenientes que los actores del programa encuentran en este proceso es que no hay difusión, las convocatorias no son abiertas al público en general, pero también consideran que, si lo fueran, habría una sobredemanda de solicitudes y no todas tendrían fundamento.

Los beneficiarios de este programa pueden corroborar que, efectivamente, no hay una difusión como tal del programa y sus convocatorias, al respecto se menciona que: “no hacerle mucho ruido (el término “no hacerle mucho ruido” se refiere a la difusión del componente) porque se llena de peticiones y está muy dirigido, está muy claro quién sí y quién no” (SUJSCRIA). La información de los apoyos es transmitida por medio de las asociaciones y del

---

<sup>1</sup> <https://www.tamaulipas.gob.mx/deporte/>

<sup>2</sup> <https://www.facebook.com/INDETamaulipas/>

<sup>3</sup> [instagram.com/indetamaulipas](https://www.instagram.com/indetamaulipas)

director de Alto Rendimiento hacia los entrenadores y deportistas que por su rendimiento han obtenido medallas, tal cual, lo mencionaron los actores del programa, uno de los beneficiarios mencionó lo siguiente:

*Por medio del instituto ellos fueron... ahora sí el que nos ofreció el apoyo por medio de los resultados en cierto tipo de eventos nacionales con los atletas. Sí fue director de deportes de alto rendimiento, él fue el quien nos comentó que por tener medallistas en alto rendimiento, tanto a nivel nacional como internacional, pues se ofrecía una beca a los entrenadores. (SUJBENEF)*

### **c) Solicitud de apoyos (bienes y/o servicios entregables a la población beneficiaria)**

En el proceso de solicitud de los apoyos participan la Dirección General, la Dirección de Alto Rendimiento y la Dirección Administrativa. En cuanto a la solicitud de los apoyos, que son las *becas*, queda claro que van destinadas a aquellos deportistas que obtienen logros (medallas), es decir, una buena participación en competencias los hace acreedores a las becas; la Dirección de Alto Rendimiento, una vez que obtiene todos los requisitos por parte de los deportistas o entrenadores, propone quiénes serían los candidatos para la obtención del apoyo.

En cuanto a la solicitud de los otros dos componentes que ofrece el Pp, que son los *apoyos económicos o en especie para participar en los Procesos de Nacionales CONADE, o para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales*, puede hacerla el deportista, el entrenador o el padre de familia cuando se trata de menores de edad; la solicitud de estos componentes está abierta; también, las asociaciones deportivas pueden hacer la solicitud a favor de un deportista que cumpla con los requisitos del Programa. En este punto, la solicitud de apoyo se genera desde un formato que se encuentra en línea, o bien, directamente en las oficinas del Instituto, se solicita el formato manifestando que se requiere un apoyo, se llena, se deja toda la información explicando para qué se quiere el apoyo, es decir, si se trata de un tema de material deportivo, de canchas o de infraestructura. La Dirección General la recibe y la turna a la Dirección de Alto Rendimiento para que, deportivamente, lo

evalúe y vea si cumple con los requisitos y si es factible dar ese apoyo. Con respecto al proceso de solicitud de apoyos, los actores del programa comentaron los siguiente:

*En el caso de nacionales CONADE, por decir, la Dirección de Alto Rendimiento es quien propone en base [sic] ya a un análisis previo debe decir “¡ah, bueno! los deportistas de la disciplina de básquetbol tienen este plan de trabajo porque es necesario que asistan a este evento en Michoacán, a este otro evento en tal lado” y ellos son quienes elaboran la solicitud a manera de ya visto bueno, previa plática con los entrenadores y plática con las personas de la asociación, según el caso; en el caso de los apoyos para deportistas que no están en proceso de nacionales CONADE, puede ser el mismo deportista, entrenador, padre de familia, ese está abierto, asociación deportiva, cualquier persona puede emitirla, puede hacer la solicitud a favor de un deportista que sí cumpla con los requisitos del programa, pero el solicitante puede ser cualquier persona; en el caso de procesos de nacionales CONADE sí tiene que ser la Dirección de Alto Rendimiento aunque, en el otro caso, también, por decir, si es un tema de alto rendimiento, la solicitud la puede hacer cualquier persona física o moral, pero la Dirección General la recibe y lo turna a la Dirección de Alto Rendimiento para que deportivamente lo evalúe y vea si es conveniente y cumple con los requisitos para dar ese apoyo. (SUJPLN)*

Por otro lado, un aspecto relevante que se destaca en este proceso es la duplicidad en la elaboración de solicitudes, debido a que una solicitud llega a la Dirección de Alto Rendimiento, y una vez que esta dirección hace la valoración deportiva, se encarga de elaborar una solicitud a la Dirección General, lo cual, aparentemente es innecesario, ya que se está elaborando una solicitud de una solicitud.

En cuanto a la opinión de los beneficiarios en este proceso, se encuentra el siguiente comentario:

*Mira, ya tenemos con ellos más de seis años, aproximadamente, más de seis años, entonces la verdad no recuerdo, solamente recuerdo que nos solicitaron nuestro currículum deportivo y de trabajo por medio también de la asociación en la cual ellos la*

*entregan y ahí fue todo el procedimiento y así es cómo se hace, nosotros realizamos los resultados y ya se detectan y ya te solicitan tu currículum. (SUJBENEF)*

#### **d) Selección de personas destinatarias**

El proceso de selección que se lleva a cabo para aquellas personas que solicitan el apoyo económico o en especie, sea para participar en competencias de Proceso CONADE, o para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales, se evalúan y se autorizan de acuerdo con el presupuesto establecido y a las solicitudes que han ingresado.

Para el componente de *becas de alto rendimiento y alta competencia*, se encuentra claro que la meta es estimular y dar reconocimiento a aquellos deportistas y a sus logros deportivos que han obtenido como representantes del estado y del país.

Entre las **fortalezas marcadas en los tres componentes está la perspectiva de género** pues no se documentan diferencias entre hombres y mujeres para recibir estos estímulos debido a que en este Pp se han generado las mismas condiciones y acuerdos para toda la población deportiva; en general, tanto hombres como mujeres deben seguir los mismos procedimientos para ser seleccionados como beneficiarios. En cuanto a los *apoyos en especie o económicos*, las solicitudes se evalúan y se seleccionan de la misma forma, dependiendo del presupuesto y de las solicitudes; asimismo, para el componente de *becas*, no existen diferencias entre varones y mujeres, ambos pueden ser seleccionados bajo los mismos criterios para recibir el estímulo; asimismo, el monto otorgado es igualitario, según la disciplina, ya que es el resultado del análisis de los logros y méritos deportivos que cada uno ha obtenido en su trayectoria deportiva. De acuerdo con los participantes en este proceso, se menciona que “se ha abierto el camino o las posibilidades en cuanto a un poquito más de deportes donde no había tantas mujeres y, viceversa, no había tantos hombres” (SUJSRG).

Asimismo, se hace buen uso de la tecnología, como lo es la plataforma Drive, para agilizar el proceso y actualizar constantemente las autorizaciones. Sin embargo, uno de los cuellos de botella o limitante encontrada en este proceso está relacionado con la imparcialidad para la selección de los beneficiarios para las becas de alto rendimiento y alta competencia, debido a la falta de discernimientos para el otorgamiento de estas. Sin embargo, a pesar de que se encuentra establecido en las ROP, algunos criterios para ser elegidos beneficiarios no



son completamente objetivos; una dirección es la encargada de recabar la información relacionada con los logros y méritos deportivos, no obstante, una sola persona es la encargada de otorgar estas becas a deportistas, entrenadoras, entrenadores y personal técnico, sin tener en cuenta parámetros claros y establecidos que sean cuantificables y observables.

### e) Entrega

En el proceso de entrega de apoyos que se lleva a cabo para el componente de *entrega de apoyos económicos o en especie* brindados a los atletas o entrenadores, se muestran buenas prácticas ya que el personal busca atender las solicitudes a la brevedad para que el recurso pueda ser utilizado correctamente y el atleta pueda participar en las competencias adecuadamente. Además, el instituto busca apoyar, parcial o totalmente, a los atletas en la forma que sea posible y brindarles el equipo necesario para cumplir con sus metas y también con los objetivos del programa.

Por otro lado, en relación con el componente de *becas*, se considera que la forma de entregar el estímulo mensualmente es el adecuado pues es mediante comprobante de transferencia electrónica a la cuenta de la persona titular del derecho o alguno de sus padres, en caso de que el deportista sea menor de edad.

### f) Seguimiento a personas destinatarias – monitoreo a aplicación de apoyos

Derivado de las entrevistas de campo, los responsables del programa procuran “llevar de la mano” al atleta y a los entrenadores para poder llegar juntos a sus metas; se ve al Instituto como proveedor que debe acompañar, de esta forma, evita que el deportista se preocupe por cosas como transporte, hospedaje, entre otras, para que se enfoque en tener logros en las competencias; por lo tanto, esto se realiza mediante el seguimiento a personas destinatarias.

Para el componente de *becas*, se realiza este seguimiento con el fin de que los deportistas mantengan el nivel competitivo, y, además, que continúen preparándose para las próximas competencias. Esto se realiza continuamente en el periodo comprendido por los 12 meses que dura el estímulo otorgado.

En relación con los componentes de *apoyos en especie o efectivo*, el seguimiento se realiza de varias maneras: “El seguimiento, pues a lo que le damos es, todas las solicitudes que nos hacen llegar y que desde que llega el proceso hasta que se concluyó el servicio” (SUJSRG); de acuerdo a lo anterior, una fortaleza que presentan son las llamadas que realizan a los beneficiarios para comprobar y asegurarse que el apoyo fue recibido; asimismo, alguno de los encargados de este proceso puede acompañar a los eventos y se observa que los apoyos efectivamente llegaron.

No obstante, uno de los cuellos de botella identificado en este proceso está relacionado con la recepción de aquellos documentos que avalen y confirmen de manera formal que el apoyo se recibió. De acuerdo con lo externado por los actores que participan en este proceso, es difícil conseguir en tiempo y forma las firmas y documentos necesarios del beneficiario para el Anexo III: Formato de Recibo de Beneficiarios, que se encuentra en las Reglas de Operación 2021 y que quede constancia de que el apoyo o beneficio fue entregado por el INDE y recibido por la persona titular del derecho.

Igualmente, se menciona que, normalmente, al momento de solicitar las firmas, los deportistas se encuentran en la competencia para la cual se solicitó el apoyo o deben contactarlos telefónicamente, ver si se atiende ese llamado o se consigue un nuevo contacto, confiar en que va a entregar lo que se le solicitó y esperar a que cumpla el plazo solicitado para entregarlo; por otra parte, para aquellos atletas que no residen en Ciudad Victoria, al proceso se le pueden generar subprocesos extra, como el escaneado del documento, el envío, la espera a que el beneficiario llene el formato, lo pueda escanear y enviar. Por estas razones, se dificulta completar a tiempo la recolección de firmas y esos apoyos quedan ocasionalmente sin firmarse.

De igual forma, en el caso de *apoyos económicos* se menciona que, en ocasiones, se pueden presentar confusiones por el beneficiario, debido a que se piensa que la información que el instituto le está solicitando se encuentra duplicada. Esto debido a que en el departamento de finanzas se les solicita entregar la comprobación del recurso y llenar el Anexo V de las Reglas de Operación 2021: Tabla de requerimientos de comprobación de apoyos

económicos; por lo tanto, los beneficiarios no firmaban el Anexo III relativo al Formato de Recibo de Beneficiarios.

Otro tema de importancia es lo marcado en las ROP, relacionado con la posible cancelación o suspensión del apoyo que se había autorizado previamente, notificándose de forma verbal o escrita al solicitante.

Una vez realizadas la Descripción y el Análisis de los procesos y subprocesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento, se contempla el Anexo V. “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa” (p. 64).

## SECCIÓN V. MEDICIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

En esta sección se presentan los atributos de los procesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento junto con su respectiva medición. Como se ha presentado en secciones previas, seis procesos forman parte del Programa: Planeación, Difusión del Programa, Solicitudes de apoyo, Selección de personas beneficiarias, Entrega de apoyos, y Seguimiento a personas beneficiarias.

Existen cuatro atributos que son considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa presupuestario, los cuales se definen como sigue:

- a) Eficacia: Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.
- b) Oportunidad: Un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.
- c) Suficiencia: Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.
- d) Pertinencia: Un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir, si contribuyen al mejoramiento de la gestión del programa presupuestario.

Para realizar la medición correspondiente de los atributos se categorizó cada uno de los subprocesos dentro de la siguiente escala: sí, parcial, o no. Cada categoría asigna un valor numérico a cada subproceso, correspondiendo un punto para sí, medio punto para parcial, cero puntos para no. Después, se calculó el porcentaje de los puntos obtenidos en cada proceso para determinar un indicador porcentual. Finalmente, se hizo un cálculo global para cada atributo de todos los procesos.

De estos se derivan algunos subprocesos que a continuación se muestran en las siguientes fichas, comenzando con el atributo de **Eficacia**.



Tabla 1 Ficha de medición del atributo EFICACIA de los procesos del Programa

| Proceso                              | Subproceso  | Eficacia | Argumento  | Indicador |
|--------------------------------------|---|----------|--|-----------|
| Planeación                           | Elaboración de las Reglas de Operación  | Sí       | Las ROP se elaboran durante el proceso de planeación estratégica, la meta es que dichas Reglas estén a tiempo para publicarse en el Periódico Oficial del Gobierno del estado, cuestión que siempre sucede en este Programa.   | 100%      |
|                                      | Determinación del presupuesto   | Sí       | El cálculo para la determinación del presupuesto del programa es eficaz debido a que se conforma en tiempo y forma para hacer la solicitud a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del estado.  |           |
|                                      | Elaboración del Plan Operativo Anual  | Sí       | La meta de este subproceso es que el Plan Operativo Anual quede elaborado antes de que la CONADE emita los lineamientos técnicos para las competencias que esta organiza. El subproceso cumple con tal meta. El Pp no es eficaz en la difusión del Programa, debido a que no publican las convocatorias del Programa. El argumento de la unidad responsable es que es un programa dirigido a un sector de la población con características especiales, no obstante, esto es propio de todos los programas presupuestarios. |           |
| Difusión del Programa                | Ninguno   | No       | La DAR cumple de manera eficaz la meta de solicitar los recursos para las personas que participarán en procesos CONADE. Además, se enfocan en filtrar las solicitudes de apoyo para garantizar que se cumplan los objetivos del Programa.  | 0%        |
| Solicitud de apoyos                  | Solicitud de apoyo del componente Apoyo económico y en especie para Procesos CONADE o para prepararse para participar en competencias estatales, nacionales e internacionales             | Sí       | La DAR cumple de manera eficaz la meta de solicitar los recursos para las personas que participarán en procesos CONADE. Además, se enfocan en filtrar las solicitudes de apoyo para garantizar que se cumplan los objetivos del Programa.  | 75%       |
|                                      | Solicitud de apoyo de beca  | Parcial  | Se otorga una calificación parcial de eficacia debido a que el subproceso de solicitud de apoyo de beca carece de transparencia, debido a que, si bien es un apoyo que se otorga por mérito, se considera poco útil que se requiera solicitar el apoyo, toda vez que este está dirigido a las y los deportistas que obtuvieron medalla en competencias de Procesos CONADE.   |           |
| Selección de personas beneficiarias  | Selección de beneficiarios de beca  | Sí       | Existe claridad en que la meta del componente de beca es beneficiar a las y los deportistas que obtuvieron medalla en Procesos CONADE. Por lo tanto, el Programa es eficaz al momento de seleccionar a estos beneficiarios.  | 100%      |
|                                      | Selección de beneficiarios de Apoyo económico o en especie para participar en competencias de Proceso CONADE, o para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales | Sí       | La meta de este subproceso corresponde en seleccionar a las y los deportistas que participarán en competencias del Proceso CONADE, así como también, aquellos que se prepararán para competencias estatales, nacionales e internacionales. El Programa es eficaz a la hora de cumplir con estas metas debido a que se apoyan en la organización de eventos que no necesariamente depende de la unidad responsable del Pp.  |           |
| Entrega de apoyos                    | Entrega de apoyos de becas  | Sí       | La entrega de apoyos de beca se realiza mediante transferencia bancaria, por lo que se cumple con la meta de distribución de recursos minimizando las interrupciones y con transparencia.  | 100%      |
|                                      | Entrega de apoyos económicos o en especie   | Sí       | La entrega de apoyos económicos o en especie se realiza, en la mayoría de los casos, antes de que sucedan las competencias, por lo que se cumple de manera eficaz con las metas de entregar apoyos de manera anticipada.   |           |
| Seguimiento a personas destinatarias | Seguimiento a personas beneficiarias de becas   | Sí       | El seguimiento a las personas beneficiarias de beca tiene como meta el que las personas deportistas mantengan el nivel competitivo y se preparen para las próximas competencias. Personal de la DAR se encarga de dar el seguimiento correspondiente.  | 50%       |
|                                      | Seguimiento a personas beneficiarias de apoyos económicos o en especie  | No       | La meta de este subproceso es que las personas apoyadas de forma económica o en especie confirmen de manera formal el apoyo recibido. A partir de la información de campo, esto no se cumple en todos los casos.   |           |



El siguiente atributo es el de **Oportunidad**.

Tabla 2 Ficha de medición del atributo OPORTUNIDAD de los procesos del Programa

| Proceso                              | Subproceso  | Oportunidad | Argumento   | Indicador |
|--------------------------------------|---|-------------|---|-----------|
| Planeación                           | Elaboración de las Reglas de Operación  | Sí          | Las ROP se elaboran durante el proceso de planeación estratégica y constituyen por sí mismas un entregable del Pp. Debido a que siempre cumplen en tiempo y forma, se considera que este subproceso es oportuno.  | 100%      |
|                                      | Determinación del presupuesto   | Sí          | La determinación del presupuesto también se considera oportuna, debido a que su cálculo se hace dentro de los tiempos establecidos.   |           |
|                                      | Elaboración del Plan Operativo Anual  | Sí          | La elaboración del Plan Operativo Anual es oportuna ya que retroalimenta tanto a la determinación del presupuesto como a la elaboración de las Reglas de Operación del Pp.  |           |
| Difusión del Programa                | Ninguno   | Parcial     | El Pp es parcialmente oportuno en la difusión del programa debido a que no publica todas las convocatorias que establecen las ROP. El trabajo de gabinete no encontró las convocatorias en los medios señalados en dichas Reglas.   | 50%       |
| Solicitud de apoyos                  | Solicitud de apoyo del componente Apoyo económico y en especie para Procesos CONADE o para prepararse para participar en competencias estatales, nacionales e internacionales             | Sí          | Los entregables de este subproceso son las solicitudes que se reciben o que se elaboran para ser turnadas a la Dirección General. Debido a que el tiempo de respuesta es importante, el trabajo de campo permite corroborar que se cumple en tiempo en este rubro.            | 100%      |
|                                      | Solicitud de apoyo de beca  | Sí          | Las solicitudes de beca son entregadas en tiempo y forma por la DAR a la Dirección General.   |           |
| Selección de personas beneficiarias  | Selección de beneficiarios de beca  | Sí          | Se considera que el programa es oportuno en la selección de beneficiarios de beca debido a que suele hacerlo en tiempo y forma.   | 100%      |
|                                      | Selección de beneficiarios de Apoyo económico o en especie para participar en competencias de Proceso CONADE, o para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales | Sí          | El producto o entregable de este subproceso es la selección de beneficiarios para los dos componentes en cuestión. Dicha selección es oportuna debido a que suele hacerse antes de las competencias, y se hacen esfuerzos para reducir el tiempo de respuesta.                |           |
| Entrega de apoyos                    | Entrega de apoyos de becas  | Sí          | La entrega de los apoyos de beca es oportuna ya que se hace en los tiempos establecidos.  | 100%      |
|                                      | Entrega de apoyos económicos o en especie   | Sí          | La entrega de apoyos económicos o en especie es oportuna, debido a que en la mayoría de las ocasiones se realiza antes de las competencias.   |           |
| Seguimiento a personas destinatarias | Seguimiento a personas beneficiarias de becas   | Sí          | El seguimiento a personas que fueron beneficiadas con becas es oportuno, ya que es un seguimiento continuo, durante todo el tiempo que se le otorga la beca al deportista.  | 75%       |
|                                      | Seguimiento a personas beneficiarias de apoyos económicos o en especie  | Parcial     | El subproceso de seguimiento a personas beneficiarias de apoyos económicos o en especie es parcialmente oportuno, debido a que no siempre se entrega a tiempo el recibo de beneficiarios, ya que se complica la recopilación de firmas durante o después de las competencias. |           |

A continuación, se muestra la ficha de medición del atributo **Suficiencia** de los procesos del Programa.

Tabla 3 Ficha de medición del atributo **SUFICIENCIA** de los procesos del Programa

| Proceso                              | Subproceso  | Suficiencia | Argumento  | Indicador |
|--------------------------------------|---|-------------|--|-----------|
| Planeación                           | Elaboración de las Reglas de Operación  | Parcial     | Las Reglas de Operación se elaboran de manera completa, sin embargo, su elaboración no necesariamente es la adecuada para cumplir sus objetivos, debido a que existen aspectos en su contenido que podrían mejorarse.  | 83%       |
|                                      | Determinación del presupuesto   | Sí          | La determinación del presupuesto es adecuada, y se entrega de forma completa para el cumplimiento de sus objetivos.  |           |
|                                      | Elaboración del Plan Operativo Anual  | Sí          | La elaboración del Plan Operativo Anual es suficiente debido a que su planeación contribuye a cumplir los objetivos del programa y se elabora de manera completa.  |           |
| Difusión del Programa                | Ninguno   | No          | La difusión que se hace del Pp no es suficiente debido a que no se hace de manera completa, ya que no se publican convocatorias de todos los componentes.  | 0%        |
| Solicitud de apoyos                  | Solicitud de apoyo del componente Apoyo económico y en especie para Procesos CONADE o para prepararse para participar en competencias estatales, nacionales e internacionales             | Sí          | Los resultados que se producen en este subproceso se consideran adecuados para el cumplimiento de los objetivos del Pp, debido a que se reciben las solicitudes de apoyo y se recaba la información necesaria.   | 75%       |
|                                      | Solicitud de apoyo de beca  | Parcial     | Debido a que, en estricto sentido no se procesan solicitudes de beca, sino que se dirigen de manera específica a los deportistas que obtuvieron medalla, se conoce con poca certeza qué tan adecuado es.   |           |
| Selección de personas beneficiarias  | Selección de beneficiarios de beca  | Parcial     | La selección de beneficiarios de beca es parcialmente adecuada para cumplir los objetivos del programa, debido a que se hace bajo criterios subjetivos de una sola persona.  | 75%       |
|                                      | Selección de beneficiarios de Apoyo económico o en especie para participar en competencias de Proceso CONADE, o para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales | Sí          | En el caso de la selección de beneficiarios de apoyo económico o en especie se considera que se hace de manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos, debido a que los criterios de selección son claros.   |           |
| Entrega de apoyos                    | Entrega de apoyos de becas  | Sí          | La entrega de apoyos de beca es la más adecuada debido a que se hace mediante transferencia electrónica, lo cual facilita el seguimiento y la transparencia.   | 100%      |
|                                      | Entrega de apoyos económicos o en especie   | Sí          | La entrega de apoyos económicos o en especie es adecuada para cumplir los objetivos del programa, debido a que se dota de equipo necesario a las y los deportistas.  |           |
| Seguimiento a personas destinatarias | Seguimiento a personas beneficiarias de becas   | Sí          | El seguimiento que se hace a las personas beneficiarias de becas es el adecuado para que se cumplan los objetivos del programa, debido a que se enfoca en que las y los deportistas mantengan el nivel competitivo durante el periodo que reciben el estímulo. | 75%       |
|                                      | Seguimiento a personas beneficiarias de apoyos económicos o en especie  | Parcial     | El seguimiento a las personas beneficiarias de apoyos económicos o en especie es cuestionable respecto a la suficiencia, ya que sus resultados no se dan de manera completa.   |           |



Finalmente, se presenta la ficha de medición del atributo **Pertinencia** de los procesos del Programa.

Tabla 4 Ficha de medición del atributo PERTINENCIA de los procesos del Programa

| Proceso                              | Subproceso  | Pertinencia | Argumento  | Indicador |
|--------------------------------------|---|-------------|--|-----------|
| Planeación                           | Elaboración de las Reglas de Operación  | No          | La elaboración de las ROP no necesariamente es la adecuada para cumplir sus objetivos, debido a que existen aspectos en su contenido que podrían mejorarse, tales como los criterios de elegibilidad, y lo relacionado a la difusión de las convocatorias.     | 67%       |
|                                      | Determinación del presupuesto   | Sí          | La determinación del presupuesto es adecuada, y se entrega de forma completa para el cumplimiento de sus objetivos.  |           |
|                                      | Elaboración del Plan Operativo Anual  | Sí          | La elaboración del Plan Operativo Anual es adecuada debido a que su planeación contribuye a cumplir los objetivos del programa y se elabora de manera completa.  |           |
| Difusión del Programa                | Ninguno   | No          | La difusión que se hace del Pp no es adecuada, ya que no se publican convocatorias de todos los componentes.   | 0%        |
| Solicitud de apoyos                  | Solicitud de apoyo del componente Apoyo económico y en especie para Procesos CONADE o para prepararse para participar en competencias estatales, nacionales e internacionales             | Sí          | Los resultados que se producen en este subproceso se consideran adecuados para el cumplimiento de los objetivos del Pp, debido a que se reciben las solicitudes de apoyo y se recaba la información necesaria.   | 75%       |
|                                      | Solicitud de apoyo de beca  | Parcial     | Debido a que, en estricto sentido no se procesan solicitudes de beca, sino que se dirigen de manera específica a los deportistas que obtuvieron medalla, se conoce con poca certeza qué tan adecuado es este subproceso para el cumplimiento de los objetivos. |           |
| Selección de personas beneficiarias  | Selección de beneficiarios de beca  | Parcial     | La selección de beneficiarios de beca es parcialmente adecuada para cumplir los objetivos del programa, debido a que se hace bajo criterios subjetivos de una sola persona, en este caso del director general.   | 75%       |
|                                      | Selección de beneficiarios de Apoyo económico o en especie para participar en competencias de Proceso CONADE, o para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales | Sí          | En el caso de la selección de beneficiarios de apoyo económico o en especie se considera que se hace de manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos, debido a que los criterios de selección son claros.   |           |
| Entrega de apoyos                    | Entrega de apoyos de becas  | Sí          | La entrega de apoyos de beca es la más adecuada debido a que se hace mediante transferencia electrónica, lo cual facilita el seguimiento y la transparencia.   | 100%      |
|                                      | Entrega de apoyos económicos o en especie   | Sí          | La entrega de apoyos económicos o en especie es adecuada para cumplir los objetivos del programa, debido a que se dota de equipo necesario a las y los deportistas.  |           |
| Seguimiento a personas destinatarias | Seguimiento a personas beneficiarias de becas   | Sí          | El seguimiento que se hace a las personas beneficiarias de becas es el adecuado para que se cumplan los objetivos del programa, debido a que se enfoca en que las y los deportistas mantengan el nivel competitivo durante el periodo que reciben el estímulo. | 50%       |
|                                      | Seguimiento a personas beneficiarias de apoyos económicos o en especie  | No          | El seguimiento a las personas beneficiarias de apoyos económicos o en especie no es el más adecuado debido a que no se cumple la meta de recabar el total de firmas de personas que recibieron apoyo.  |           |



Por otro lado, es interesante presentar en una ficha resumen el indicador por cada uno de los atributos de todos los procesos.

Tabla 5 Ficha resumen de la medición de los atributos de los procesos del Programa

| Proceso                              | Atributo    | Porcentaje |
|--------------------------------------|-------------|------------|
| Planeación                           | Eficacia    | 100%       |
|                                      | Oportunidad | 100%       |
|                                      | Suficiencia | 83%        |
|                                      | Pertinencia | 67%        |
| Difusión del Programa                | Eficacia    | 0%         |
|                                      | Oportunidad | 50%        |
|                                      | Suficiencia | 0%         |
|                                      | Pertinencia | 0%         |
| Solicitud de apoyos                  | Eficacia    | 75%        |
|                                      | Oportunidad | 100%       |
|                                      | Suficiencia | 75%        |
|                                      | Pertinencia | 75%        |
| Selección de personas beneficiarias  | Eficacia    | 100%       |
|                                      | Oportunidad | 100%       |
|                                      | Suficiencia | 75%        |
|                                      | Pertinencia | 75%        |
| Entrega de apoyos                    | Eficacia    | 100%       |
|                                      | Oportunidad | 100%       |
|                                      | Suficiencia | 100%       |
|                                      | Pertinencia | 100%       |
| Seguimiento a personas destinatarias | Eficacia    | 50%        |
|                                      | Oportunidad | 75%        |
|                                      | Suficiencia | 75%        |
|                                      | Pertinencia | 50%        |

Finalmente, se presenta un indicador global, que es el porcentaje de puntos obtenidos de cada atributo en las evaluaciones individuales de los procesos. En este puede observarse que el atributo de pertinencia presenta el puntaje más bajo, seguido de suficiencia, mientras que en tercer lugar se encuentra la eficacia, y con el puntaje más alto, la oportunidad.

Tabla 6 Indicador global de los atributos de todos los procesos del Programa

| Atributo    | Indicador global |
|-------------|------------------|
| Eficacia    | 79.2%            |
| Oportunidad | 87.5%            |
| Suficiencia | 75.0%            |
| Pertinencia | 66.7%            |

## SECCIÓN VI. HALLAZGOS Y RESULTADOS

La evaluación de procesos llevada a cabo al Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento, ha permitido identificar los aspectos más relevantes de la operación del Programa, así como también en lo relacionado con la normatividad vigente que sustenta las acciones que se realizan en su operación.

Si bien la evaluación de procesos se realiza primordialmente para identificar aquellos aspectos que son convenientes modificar para mejorar la operación del Pp, también permite destacar las buenas prácticas que se realizan por parte de la unidad responsable.

Es importante contextualizar la operación del Programa, debido a que dicho contexto le da sentido a la mayoría de las acciones, actividades y decisiones dentro de la operación del Pp, y permite comprender algunas limitantes y alcances en el accionar de la unidad responsable. En primera instancia, se trata de un programa que tiene que conciliar una parte técnica con otra administrativa; existen aspectos deportivos que, a nivel de competencia de alto rendimiento, son de nulo dominio por la mayoría de la población, esto provoca que, en ocasiones, las personas que operan la parte administrativa del Programa discrepen en decisiones o enfoques de la parte técnica.

Otro aspecto relevante de contexto es que, en buena medida, la operación del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento depende de una institución externa como lo es la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), ya que la planeación estratégica, en cuanto a tiempos y presupuesto, se hace a partir de las convocatorias y de los lineamientos técnicos que emite la CONADE para sus procesos de competencias nacionales.

En cuanto a las áreas de mejora, buenas prácticas, y fortalezas detectadas se identifican las siguientes por proceso:

### a) Planeación

Una de las buenas prácticas que se identificaron en el proceso de planeación es la de la comunicación constante que tienen las distintas áreas que participan en este proceso, ya que la parte administrativa, que se encarga de elaborar el presupuesto y el Programa Operativo

Anual requieren que la Dirección de Alto Rendimiento -que principalmente atiende la parte técnica- les provea de información relevante y oportuna para llevar a cabo una planeación que atienda las necesidades del Pp.

En relación con las áreas de mejora, las Reglas de Operación pueden alinearse de mejor manera a la operatividad del Pp, debido a que algunos aspectos como la difusión del Programa que se estipulan en dicho documento normativo, no se llevan a cabo en la práctica, tales como la emisión de convocatorias para solicitar apoyos, al menos en los componentes de *becas y Procesos CONADE*.

Una fortaleza que se identifica en el proceso de planeación es la claridad que se tiene en cuanto a la operación del programa, así como también de las necesidades que se generan a partir de que la CONADE emite los lineamientos técnicos de los Procesos Nacionales. Esta claridad se refleja en la planeación estratégica que suele ser oportuna y eficaz.

### **b) Difusión del programa**

La difusión del Programa es un proceso que por sí mismo constituye un área de mejora. La unidad responsable debe valorar si es necesario hacer difusión de dicho programa dadas las características bajo las que se brindan los apoyos, por lo menos en lo relacionado con el componente de *apoyos económicos o en especie para competencias de Procesos CONADE* y para el *apoyo de becas*.

Una de las fortalezas de este proceso son las plataformas digitales de las que dispone el Pp para comunicar cualquier aspecto que considere necesario.

### **c) Solicitudes de apoyo**

El proceso de solicitudes de apoyo es también un proceso que debe considerarse su pertinencia, debido a que, en buena medida, los recursos ejercidos del Pp no fueron solicitados en estricto sentido, sino que más bien se otorgaron de manera automática a deportistas que participaron en Proceso de Nacionales CONADE, así como también a aquellos que obtuvieron alguna medalla en las competencias. Esta situación provoca que sea cuestionable la existencia

del proceso de solicitudes de apoyo. En todo caso, debe especificarse en las Reglas de Operación que las solicitudes de apoyo sólo son para el componente de *apoyos en económicos o en especie para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales*, quedando sin efecto dicho proceso para los otros dos componentes.

Es cuestionable, por otro lado, el hecho de que la Dirección de Alto Rendimiento (DAR) deba hacer una solicitud de apoyo al director general por cada solicitud de apoyo que considera razonable apoyar, ya que esto puede considerarse como una duplicidad. En su lugar, se recomienda que se establezca un proceso de validación de las solicitudes y que como tal se turnen a la dirección general. Es decir, que desde el principio del subproceso el solicitante dirija la solicitud al director general con copia a la DAR, para que, de esta forma, primero se valide en la DAR y entonces la turnen a la dirección general sin necesidad de elaborar una solicitud adicional. Esto le daría mayor fluidez al subproceso.

Una de las fortalezas que se tienen en este proceso es que hay una coordinación apropiada entre la DAR y la Dirección Administrativa para procesar las solicitudes de apoyo.

#### **d) Selección de personas destinatarias**

En cuanto a la selección de personas destinatarias, existen algunos aspectos normativos que pueden mejorarse. En primer lugar, para el componente de *becas*, es claro que el criterio para acceder al apoyo es haber obtenido una medalla en los Nacionales CONADE, esto deja sin efecto todo proceso de selección. Es deseable, entonces, que este aspecto se refleje en la normativa para que sea consistente con la praxis. En este mismo rubro, existe la posibilidad de que exista selección discrecional de personas apoyadas, debido a que dicha selección se basa en el criterio de una persona quien evalúa aspectos deportivos y meritorios, no obstante, no se asienta en ninguna minuta, ni se justifica en algún documento oficial. Se sugiere que la selección de personas destinatarias se lleve a cabo en reuniones colegiadas, en las cuales se elabore una minuta en donde se asienten los argumentos de las decisiones que se toman.

### e) Entrega de los apoyos

En lo que respecta a la entrega de apoyos, el programa entrega tanto económicos como en especie. Los recursos económicos se transfieren directamente al beneficiario, mientras que los que son en especie pueden entregarse de forma directa ya sea al beneficiario o al entrenador. Es un proceso en el que participan las Direcciones de Alto Rendimiento y la Administrativa para las gestiones, y el Departamento de Servicios Generales como apoyo en las entregas en especie. Es conveniente que, de manera interna, se fije la meta de entregar los apoyos antes de las competencias para potenciar la contribución a los objetivos del programa, lo cual incluso podría monitorearse como un indicador de eficiencia en la MIR del Pp.

Un aspecto que puede mejorarse en este proceso de entrega es la requisición del recibo de beneficiarios que se le solicita que firmen las personas beneficiadas. La firma de este recibo constituye un obstáculo importante en la rendición de cuentas por parte de la Secretaría Técnica, debido a que no se logran recuperar en su totalidad las firmas de todas las personas apoyadas. Se identifica como causa de este obstáculo el hecho de que es una tarea que se delega a personal operativo que atiende la parte técnica del programa, no la administrativa. Se recomienda, entonces, asignar una comisión del área administrativa de la Dirección de Alto Rendimiento o del Departamento de Servicios Generales que se encargue de acompañar a los contingentes de atletas para que recopile las firmas de las personas beneficiarias. Es importante que dicha intervención sea oportuna y que no obstaculice la actividad primordial de las y los atletas.

### f) Seguimiento a personas destinatarias

Uno de los principales hallazgos es que el seguimiento a personas destinatarias no se encuentra normado. Si bien en las ROP se señalan las diferentes causas de suspensión o retiro de apoyo económico, no se detallan algunos aspectos que serían relevantes detallar, como, por ejemplo, la periodicidad con la que las y los atletas que tienen apoyo de beca deben entregar los reportes de rendimiento y tampoco se plasma en algún manual o instructivo derivado de las ROP.

Por otro lado, tampoco se documenta la existencia de algún instrumento para evaluar la satisfacción de los apoyos y su contribución al logro de los objetivos de los atletas. Es conveniente que se diseñe un instrumento de salida, que puede ser una encuesta de percepción del servicio y del apoyo recibido, para obtener alguna retroalimentación de las y los beneficiarios respecto al trato y apoyo que recibieron.

Una vez identificadas las situaciones en las que la normativa genere complicaciones en la gestión, se presenta en el Anexo VI. “Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp” (p. 70) una alternativa normativa aplicable al Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento. Además, se presenta el Anexo VII. “Análisis FODA de la operación del Pp” (p. 71) que resume lo mencionado en esta sección.

## SECCIÓN VII. CONCLUSIONES, VALORACIÓN GLOBAL Y RECOMENDACIONES

La evaluación de procesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento consistió en realizar entrevistas a actores clave en los procesos y subprocesos de dicho Programa. La temática abordada apuntaba hacia obtener información relevante sobre las actividades que se realizan para el desarrollo de dichos procesos y subprocesos, así como también de los aspectos que norman su actuar.

Se destaca el amplio conocimiento del Programa de todas las áreas que intervienen en su operación. A su vez, esto contribuye a que todos los involucrados en los procesos del Pp se encuentren contribuyendo al cumplimiento de los objetivos. Es destacable también la comunicación que existe entre las áreas, ya que se percibe gran fluidez de información de un área a otra, lo cual también es una fortaleza que contribuye al cumplimiento de las metas.

Una de las peculiaridades del Pp es que su planeación depende, en gran medida, de un organismo externo como lo es la CONADE, esto genera una dependencia inevitable, no obstante, la unidad responsable del Pp ha adquirido experiencia trabajando bajo esta dinámica.

El contenido de las Reglas de Operación es uno de los aspectos que, si se adecuan al funcionamiento real del Programa, le darían mayor sustento a las actividades que se realizan en todos los procesos, ya que existen subprocesos dentro de los procesos de difusión del programa, solicitudes de apoyo, selección de personas destinatarias que no necesariamente se alinean a las ROP.

En cuanto a la difusión del Pp, la Secretaría Técnica junto con la Dirección General deben definir la pertinencia ya sea de emitir una convocatoria o dirigir de manera específica los apoyos de los componentes de *apoyo económico o en especie para participar en competencias CONADE o apoyo de beca*, ya que estos dos componentes son más bien dirigidos e impulsados desde la misma Dirección de Alto Rendimiento, más que abiertos para que cualquier persona pueda solicitar los apoyos. Puede considerarse emitir una convocatoria únicamente para el componente de apoyos económicos o en especie para prepararse para



competencias estatales, nacionales e internacionales. Es recomendable que esta consideración se haga en el muy corto plazo.

Algo similar a lo descrito en el párrafo anterior, que se encuentra directamente vinculado, es la solicitud de apoyos y la selección de personas destinatarias. Si los apoyos están dirigidos, y a la vez condicionados a participar en los procesos CONADE, o a obtener una medalla en las competencias, sería conveniente ir directamente a la selección sin pasar por la difusión y solicitud de apoyos, eso reduciría de forma considerable la carga administrativa de la operación del Pp. Las áreas responsables de evaluar esta recomendación son la Secretaría Técnica y la Dirección General.

Un aspecto que requiere la atención inmediata del Pp S146 es la realización de acciones que eviten situaciones que puedan derivar en decisiones discrecionales durante el proceso de valoración de las solicitudes de beca que somete la Dirección de Alto Rendimiento a la Dirección General. Se recomienda que se conforme una comisión de, al menos, tres servidores públicos para que tomen la decisión colegiada de qué deportistas apoyar. Es necesario que se deje registro (que puede ser a través de una minuta), de los criterios que se utilizan para evaluar y, en su caso, apoyar una solicitud de beca ya que, actualmente, toda la responsabilidad recae en el director general y no existe forma de conocer a qué deportistas, entrenadores o jueces se está considerando beneficiar, a quiénes no se les apoya y sus razones. Esto permitiría darle transparencia a la operación del Programa presupuestario. En este caso, las áreas competentes para revisar este asunto son la Secretaría Técnica, la Dirección Administrativa y la Dirección General.

Un subproceso que es necesario mejorar es el de la firma del recibo del beneficiario, ya que genera problemas tanto en el área que lo solicita como en el área responsable de recopilar las firmas. Se recomienda conformar un equipo con personal administrativo, deseablemente del área administrativa de la Dirección de Alto Rendimiento para que se encargue de recopilar en campo las firmas de las personas beneficiarias del Pp. El problema actual reside en que la tarea de recopilar las firmas se delega a personal operativo de la DAR, entrenadores y otras personas ajenas a la operación administrativa del programa.

En la presente evaluación se documenta que la selección de personas destinatarias se lleva a cabo con perspectiva de género a partir de que se juzga bajo los mismos criterios tanto a mujeres como a hombres. Si bien es deseable que desde el Pp se busque equiparar la cantidad de mujeres y hombres que reciben apoyos, esta situación se encuentra fuera del alcance del objetivo del Pp, ya que los apoyos son estímulos para atletas con méritos previos, no para formar atletas.

En el Anexo IX. “Recomendaciones para la mejora del Programa” (p. 76) se han vertido todas las recomendaciones por parte del equipo evaluador, adicionales a las aquí mencionadas como las más relevantes. Dichas recomendaciones se plantean en términos de directrices relacionadas con el impacto y la viabilidad de su implementación, de tal forma que la unidad administrativa responsable del Pp pueda elaborar los Aspectos Susceptibles de Mejora de manera clara y sencilla.

A continuación, se presenta la valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento.

#### **Eficacia:**

- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 4 puntos.

#### **Oportunidad:**

- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 4 puntos.

#### **Suficiencia:**

- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 4 puntos.

#### **Pertinencia:**

- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 3 puntos.

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores, la valoración cuantitativa global de la operación del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento es

$$\text{Valoración cuantitativa global} = \frac{14 \times 1520}{100} = 0.75100 = \mathbf{75\%}$$

A partir de la valoración cuantitativa global, el equipo evaluador considera que ese porcentaje refleja de manera fehaciente la eficiencia de la ejecución de los procesos y subprocesos del Pp, ya que por medio del trabajo de campo se pudo corroborar que la gestión del Pp, por lo menos, se encuentra en el cuartil más alto de la distribución de eficiencia. En el Anexo VIII. “Valoración global cuantitativa” (p. 73) se documenta, argumenta y sustenta dicha valoración con respecto a la operación y ejecución de los procesos.

### **Sistema de monitoreo de la gestión del Pp**

Actualmente, el Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento tiene un sistema de monitoreo de gestión que se basa en la generación de un archivo en la nube. Por medio del trabajo de campo se pudo constatar que todas las áreas tienen acceso a dicho archivo, y es una herramienta que contribuye de manera sustancial a mejorar la gestión del Programa, debido a que en este se lleva un control de los apoyos solicitados y entregados, y cuáles ya entregaron el recibo de beneficiarios. También permite monitorear qué deportistas o entrenadores están en competencia o están por competir.

Se recomienda, no obstante, generar un conjunto de indicadores de gestión, sobre todo en las etapas de selección de personas destinatarias, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias, para monitorear de manera interna la operación del Pp en etapas cruciales en donde existe una gran interacción con las personas usuarias del Pp. En el Anexo X. “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp” (p. 78) se elaboró una propuesta de indicadores que, posiblemente, sean útiles para monitorear la operación del Pp, y llevar un control interno de las distintas acciones en etapas que involucran a personas destinatarias.

## ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN

| Tema / Variable  | Datos   |   |  |                    |                            |
|--|---|---|--|--------------------|----------------------------|
| <b>Datos generales</b>   |   |   |  |                    |                            |
| Dependencia y/o entidad coordinadora del Pp  | Instituto del Deporte Tamaulipas  |   |  |                    |                            |
| Unidad Responsable del Pp  | Instituto del Deporte Tamaulipas  |   |  |                    |                            |
| Nombre del Programa presupuestario   | Deporte de Alto Rendimiento   |   |  |                    |                            |
| Clave del Programa   | S146  | Año de inicio   | 2020   |                    |                            |
| Responsable titular del programa   | Lic. Salvador Alemán Lupercio   | Teléfono de contacto  | (834) 204 2027   | Correo electrónico | salvador.aleman@tam.gob.mx |
| <b>Objetivos</b>   |   |   |  |                    |                            |
| Objetivo general del programa  | Elevar el nivel de desempeño competitivo de los deportistas y entrenadores tamaulipecos de alto rendimiento mediante el otorgamiento de apoyos y estímulos, así como de atención adecuada y necesaria.  |   |  |                    |                            |
| Principal Normatividad   | El INDE a través del Director General, será la instancia normativa del Programa y estará facultado para interpretar lo dispuesto en estas Reglas y para resolver aspectos no contemplados en las mismas.  |   |  |                    |                            |
| Eje del PED con el que está alineado   | Bienestar social  | Objetivo del PED con el que está alineado   | Promover la cultura del deporte competitivo, de alto rendimiento, de esparcimiento y de carácter popular. Se desarrollarán programas deportivos mediante estrategias que estimulen la participación comunitaria y favorezcan la rehabilitación y reinserción social. |                    |                            |
| Programa (Sectorial, Institucional, Regional o Especial) con el que está alineado  | Deporte   | Objetivo (Sectorial, Institucional, Regional o Especial) con el que está alineado | Promover la cultura del deporte competitivo, de alto rendimiento, de esparcimiento y de carácter popular. Se desarrollarán programas deportivos mediante estrategias que estimulen la participación comunitaria y favorezcan la rehabilitación y reinserción social. |                    |                            |
| Indicador (Sectorial, Institucional, Regional o Especial) con el que está alineado | Deporte   |   |  |                    |                            |
| Propósito del programa en su MIR   | Deportistas, entrenadores, personal técnico y jueces deportivos que participan en el deporte de alto rendimiento, alta competencia y de talentos deportivos en el Estado de Tamaulipas, cuentan con condiciones adecuadas para mejorar su desempeño en el deporte.  |   |  |                    |                            |
| <b>Problema público o necesidad que atiende</b>                                    |   |   |  |                    |                            |
| Descripción del problema principal   | Deportistas y entrenadores tamaulipecos de alto rendimiento cuentan con un mediano nivel de desempeño competitivo a nivel nacional.   |   |  |                    |                            |
| Análisis de género aplicado  | No se presenta igualdad en participantes (hombres y mujeres) en el deporte de alta competencia y alto rendimiento. Para algunas deportistas la responsabilidad de trabajos domésticos y el cuidado de los familiares, limita su participación en el deporte.  |   |  |                    |                            |
| Población potencial  | Definición  | Unidad de medida  | Cuantificación   |                    |                            |
|  | El Programa Deporte de Alto Rendimiento tiene una cobertura a nivel de todo el Estado de Tamaulipas y sus 43 municipios, está enfocado a los deportistas y entrenadores de alto rendimiento afiliados a cualquier asociación deportiva del Estado, así como a su personal técnico de apoyo. El Programa no hace distinción de género, discapacidad, etnia, condición social, religión, opiniones e ideas. | Personas  | Sin especificar con datos cuantitativos.   |                    |                            |

| Tema / Variable                                      | Datos  |                            |                 |
|--|--|----------------------------|-----------------|
| Población objetivo                                   | Definición   | Unidad de medida           | Cuantificación  |
|  | Deportistas tamaulipecos de talento deportivo, de alta competencia, de alto rendimiento, seleccionados nacionales, sus entrenadores, personal técnico, sin distinción de género, discapacidad, etnia, condición social, religión, opiniones e ideas expresadas.  | Personas                   | 100, 685        |
| Población atendida                                   | Definición   | Unidad de medida           | Cuantificación  |
|  | No especificada  | Personas                   | No especificada |
| <b>Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado</b> |  |                            |                 |
| Presupuesto modificado (MDP)                         | No especificado  | Presupuesto ejercido (MDP) | \$76,141,484.00 |
| Municipios en los que opera el programa              | Tiene cobertura en los 43 municipios del Estado de Tamaulipas, enfocado en los deportistas y entrenadores de alto rendimiento afiliados a cualquier asociación deportiva del Estado, además de personal técnico de apoyo; esto sin distinción de género, discapacidad, etnia, condición social, religión, opiniones e ideas. |                            |                 |
| Unidad territorial del programa                      | Municipios   |                            |                 |

## ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL Pp

| Modelo general de procesos   | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador   |
|--|---------------------|--|
|  |                     | (Escriba nombre y describa brevemente)   |
| <b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> 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. | 1.1                 | <b>Elaboración de las Reglas de Operación.</b><br>Indican los lineamientos operativos a seguir por los beneficiarios, instituciones que están encargadas de brindar los apoyos.  |
|  | 1.2                 | <b>Determinación del presupuesto.</b><br>Se realiza una estimación de costos de las actividades del año, estableciendo como línea base el año anterior y mediante la experiencia.  |
|  | 1.3                 | <b>Elaboración del Plan Operativo Anual.</b><br>Plasman las estrategias para cumplir con los objetivos y las direcciones a seguir durante el año.  |
| <b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.   | 2.1                 | <b>Difusión.</b><br>Se encarga de emitir la convocatoria para el componente de apoyo económico o en especie para prepararse o participar en eventos y competencias estatales, nacionales e internacionales, mediante diversos medios digitales.  |
| <b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.   | 3.1                 | <b>Solicitud para apoyo económico y en especie para Procesos CONADE o para prepararse y participar en competencias estatales, nacionales e internacionales.</b><br>Los solicitantes deberán presentar el Anexo I de las ROP para valoración ante la DAR o DG.  |
|  | 3.2                 | <b>Solicitud de apoyo de beca de alto rendimiento y alta competencia.</b><br>La DAR es la encargada de elegir los candidatos y formular la propuesta oficial de las personas candidatas  |
| <b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.   | 4.1                 | <b>Selección de beneficiarios de apoyo económico o en especie para participar en competencias de Proceso CONADE o para prepararse y participar en competencias estatales, nacionales e internacionales.</b><br>La resolución la realiza la DG y con base en el presupuesto se autoriza o se declina. |
|  | 4.2                 | <b>Selección de beneficiarios de beca de alto rendimiento y alta competencia.</b><br>Son seleccionados por la DG, siempre y cuando se justifiquen los logros deportivos tangibles.   |

| Modelo general de procesos   | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador   |
|--|---------------------|--|
|  |                     | (Escriba nombre y describa brevemente)   |
| <b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.  | 5.1                 | No se identificó este proceso  |
| <b>Distribución de apoyos:</b> 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).            | 6.1                 | No se identificó este proceso  |
| <b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.  | 7.1                 | <b>Entrega de apoyos económicos o en especie para participar en competencias de Proceso CONADE, o para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales.</b><br>Para el Proceso CONADE se entregan con base en la disponibilidad presupuestal y número de participantes. Para el proceso de competencias estatales, nacionales e internacionales, se entregan con base en disponibilidad mensual presupuestaria y número de solicitudes. |
|  | 7.2                 | <b>Entrega de apoyos de becas de alto rendimiento y alta competencia.</b><br>El estímulo económico se entrega mediante transferencia interbancaria al beneficiario durante 12 meses, se otorga un monto de acuerdo con los méritos deportivos.   |
| <b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> 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. | 8.1                 | <b>Seguimiento a personas beneficiarias de apoyos económicos o en especie para participar en competencias de Proceso CONADE, o para prepararse para competencias estatales, nacionales e internacionales.</b><br>Se firma el Anexo III de las ROP 2021: recibo de beneficiario.  |
|  | 8.2                 | <b>Seguimiento a personas beneficiarias de becas de alto rendimiento y alta competencia.</b><br>Se realiza durante el tiempo que dure el apoyo (12 meses), para monitorear a los beneficiarios y corroborar que continúan preparándose para las siguientes competencias.   |
| <b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.   | 9.1                 | No se identificó este proceso  |
| <b>Evaluación y monitoreo:</b> 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.          | 10.1                | No se identificó este proceso  |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador |
|----------------------------|---------------------|--|
|                            |                     | (Escriba nombre y describa brevemente)               |

Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos

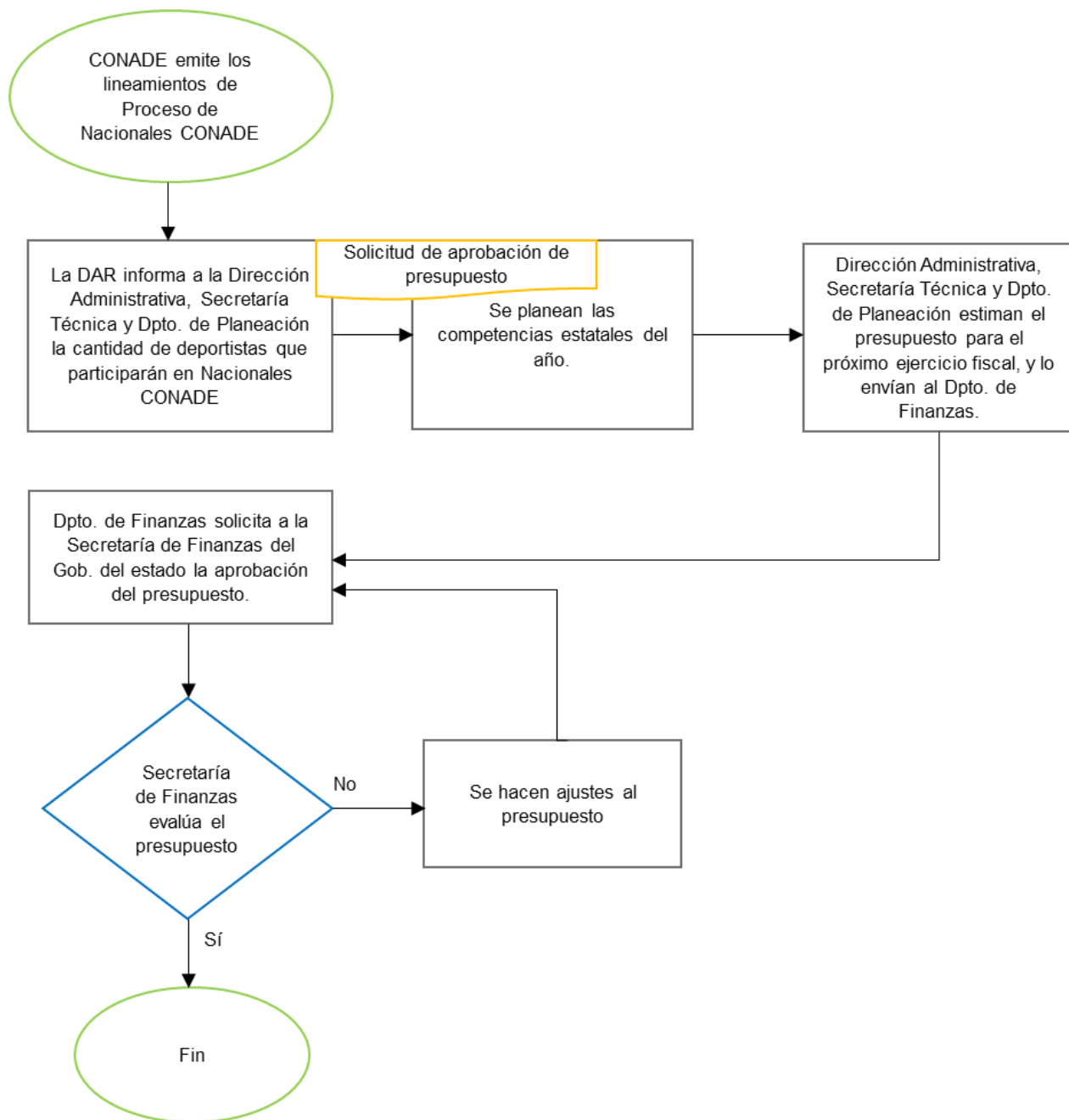
| Otros procesos (nombre del proceso) | Número de secuencia | Número de secuencia |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|

No se detectaron procesos que no estén contemplados en el Modelo General de Procesos de Programas Presupuestarios.

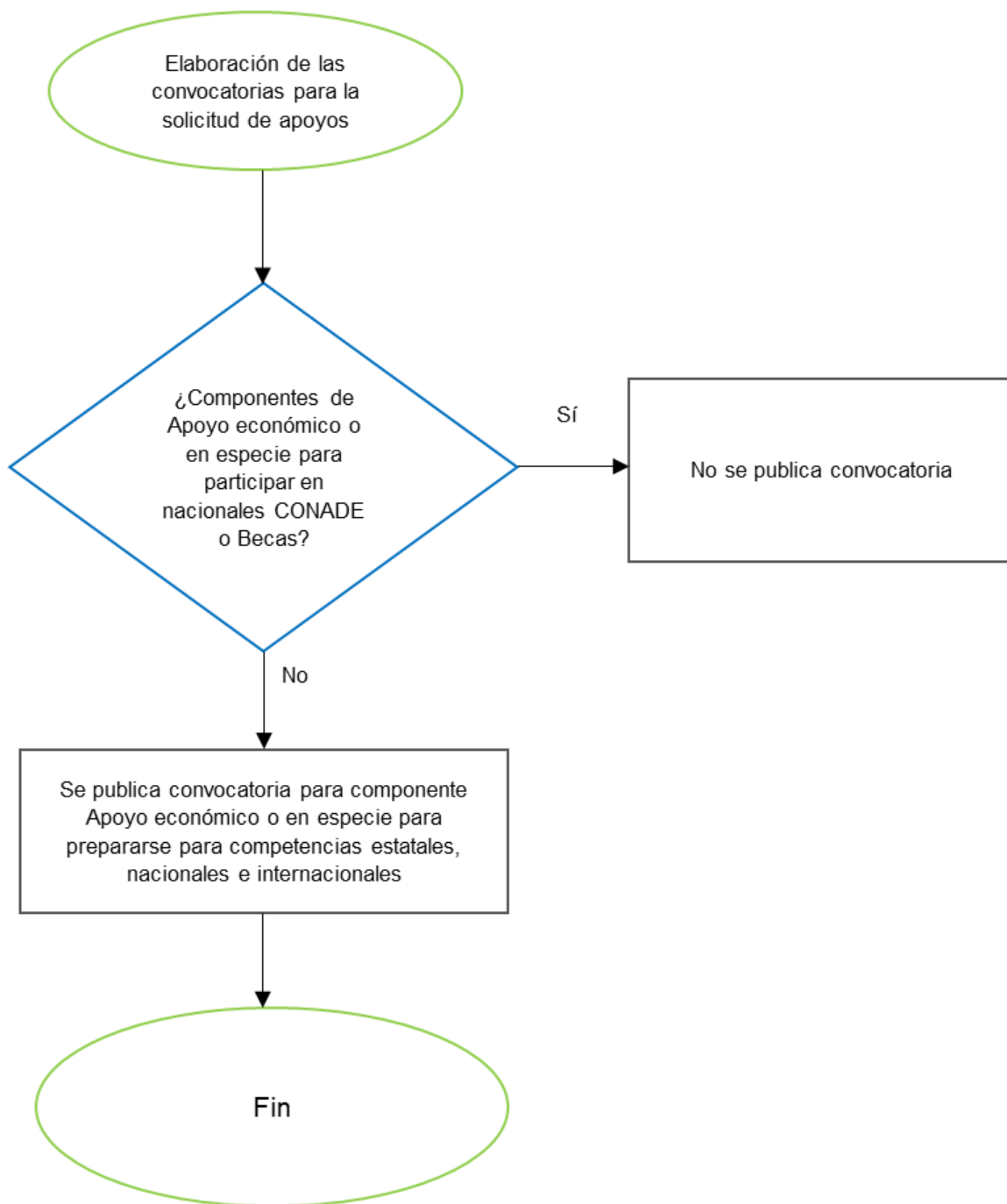


## ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

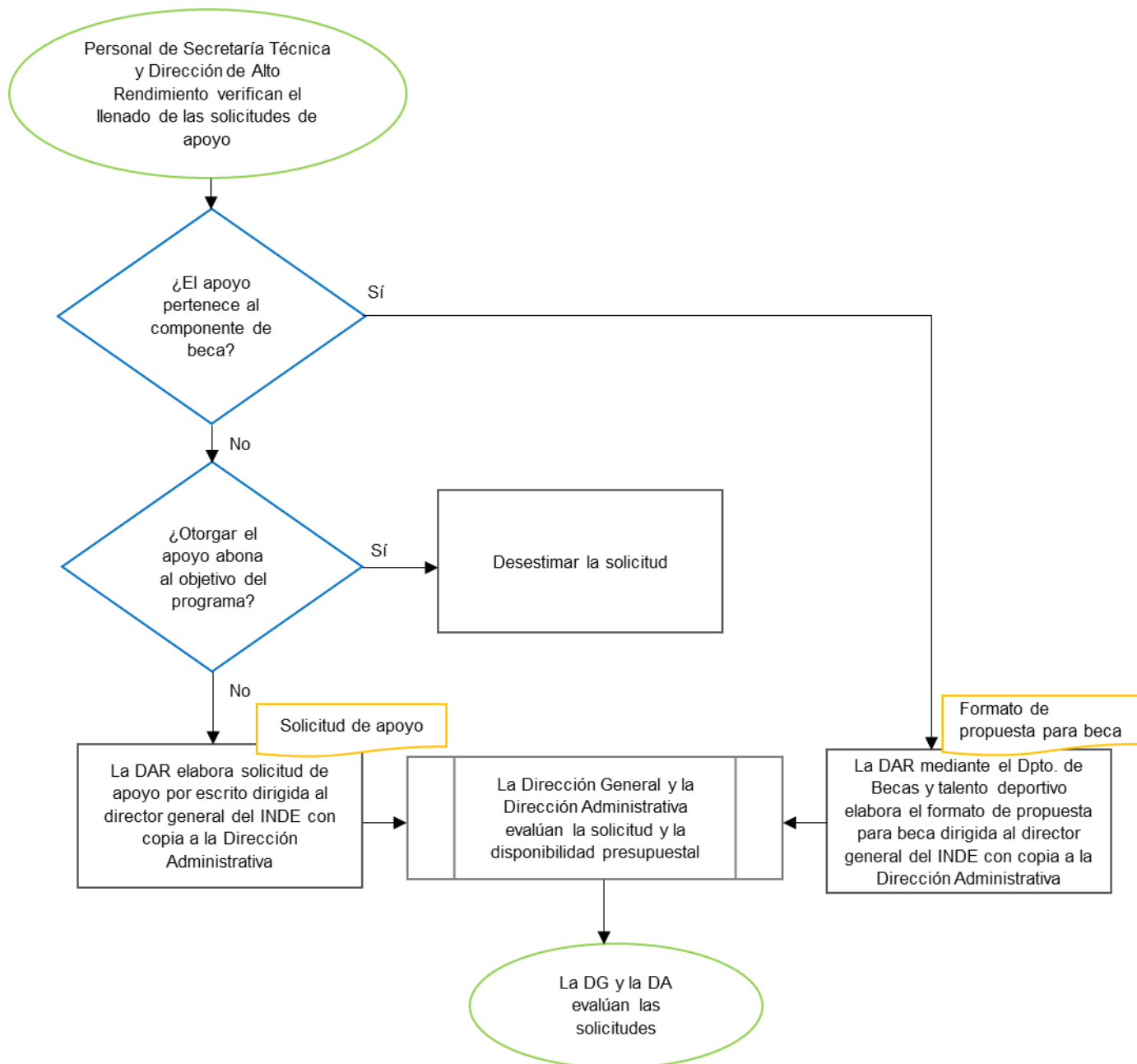
### a) Proceso de Planeación



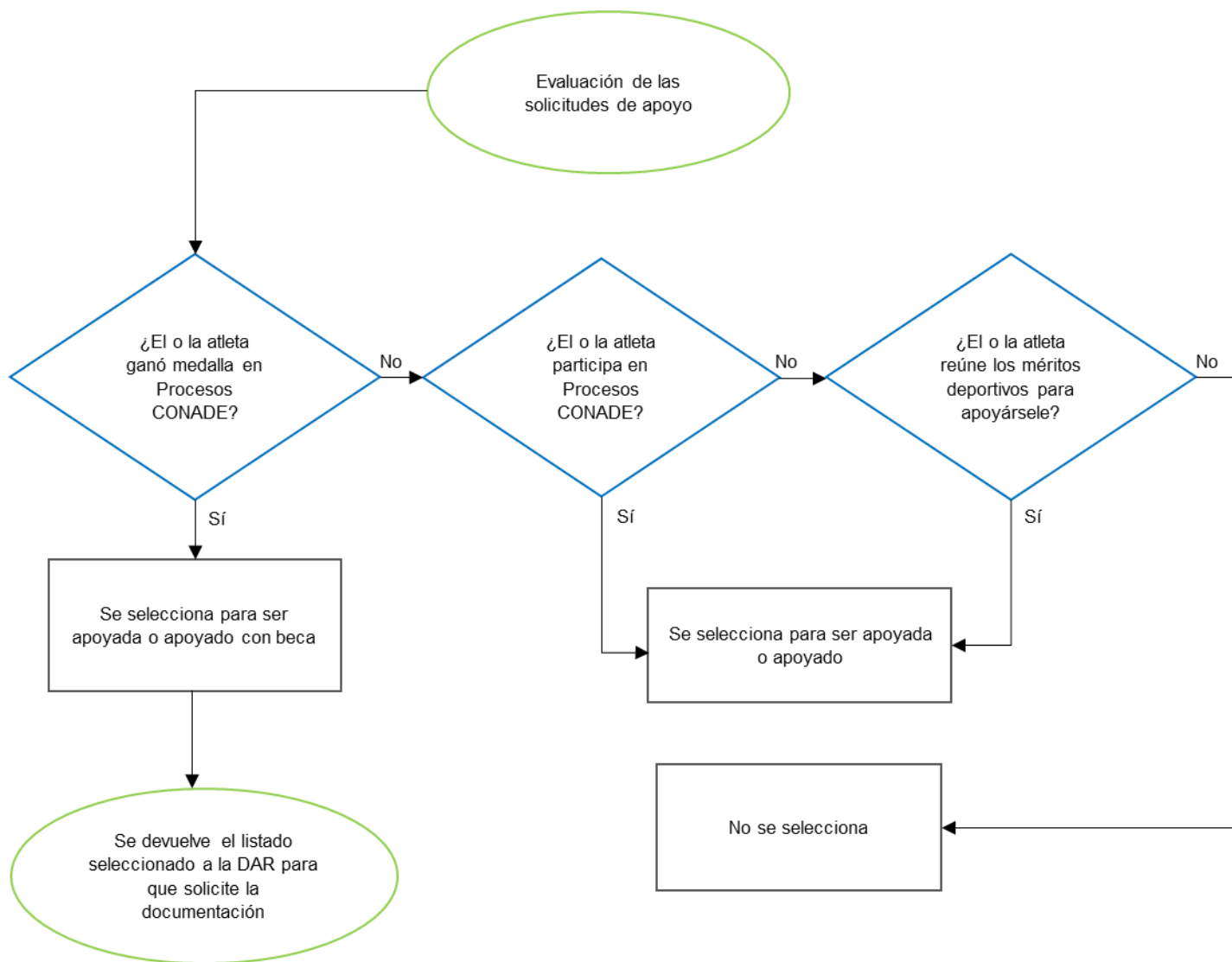
b) Proceso de Difusión del Programa



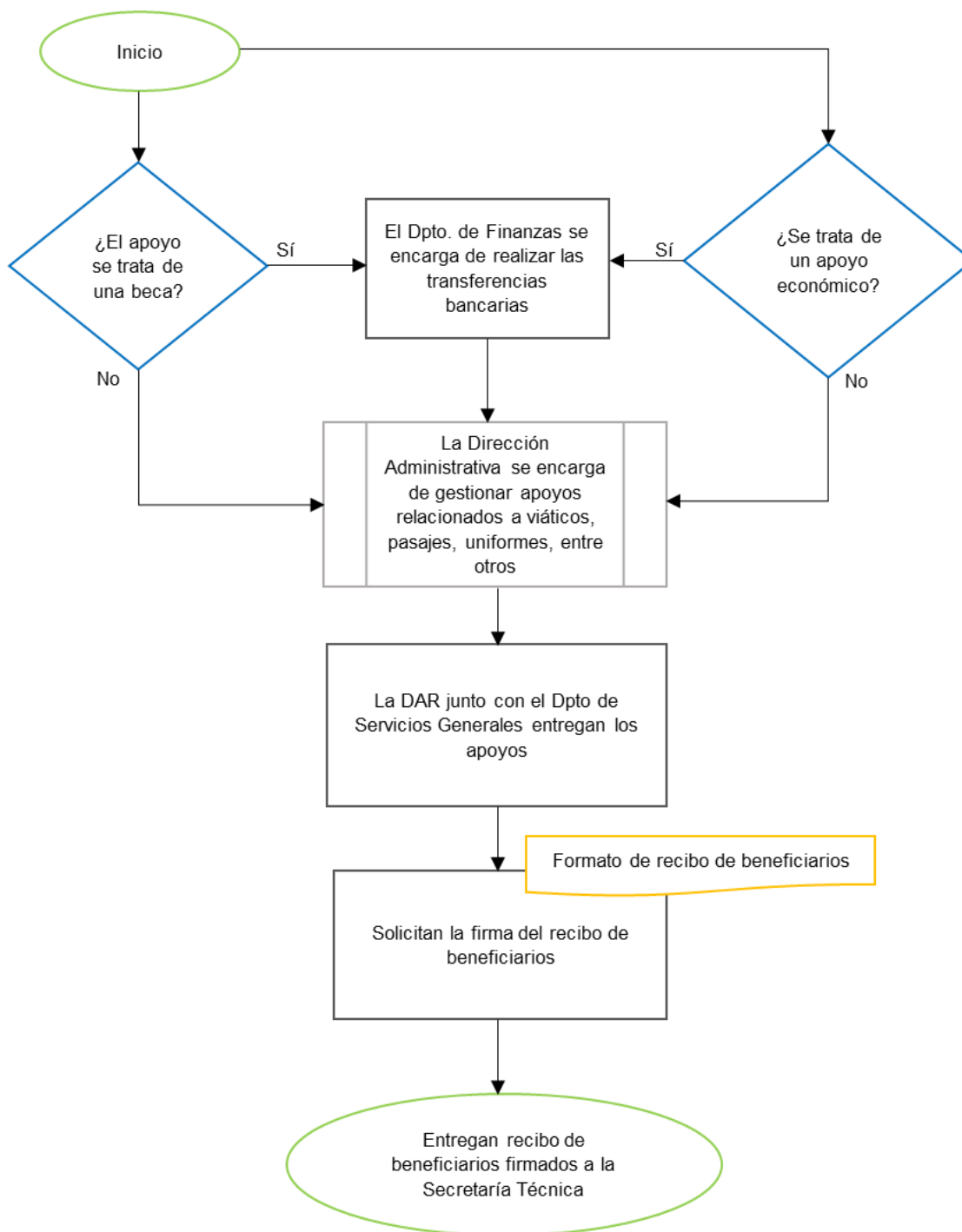
c) Proceso de Solicitud de apoyos



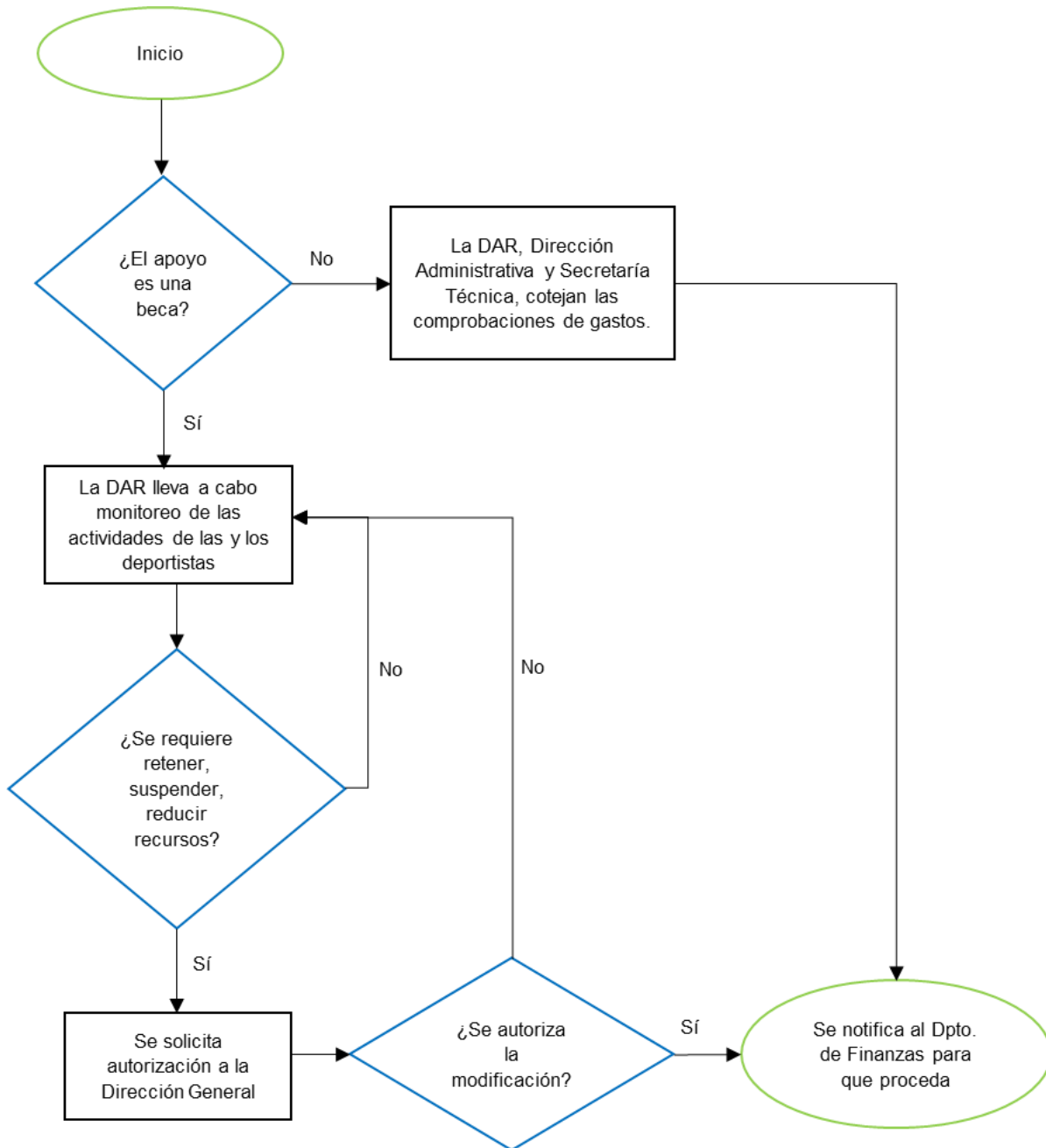
d) Proceso de selección de personas destinatarias



### e) Proceso de Entrega



f) Proceso de seguimiento a personas destinatarias



## ANEXO IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

| Criterio de valoración   | Puntaje   |               |    |    | Comentarios  |
|--|---|---------------|----|----|--|
|  | Sí  | Parcial-mente | No | NA |  |
| 1) Si existen documentos que normen los procesos;  |   | 3             |    |    | No todos los procesos están normados, como el de planeación, el de difusión, o el de seguimiento a personas destinatarias.   |
| 2) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras;                      | 5   |               |    |    | La unidad responsable es la misma instancia ejecutora. Las actividades de los procesos se concentran en un solo lugar, por lo que no podría considerarse que tienen instancias ejecutoras. |
| 3) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados;                                    |   | 3             |    |    | Existen áreas que desconocen la parte normativa del Pp, y que sólo conocen la parte operativa de este.   |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;  |   | 3             |    |    |  |
| 5) Si son analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización, en alguna medida, de la ejecución de estos; | 5   |               |    |    |  |
| 6) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras   |   |               | 0  |    |  |
| Grado de consolidación operativa   | El promedio obtenido de las puntuaciones es 3.16, lo que puede considerarse como un grado de consolidación operativa medio. |               |    |    |  |

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

### Proceso: Planeación estratégica

| Dimensión del proceso   |  | Actividad o actividades del proceso  |
|---|--|--|
| Límites   | Inicio                                       | NA   |
|   | Fin  | NA   |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?                      | Tiempo                                       | NA   |
|   | Personal                                     | Dirección de Alto Rendimiento, Dirección Administrativa, Secretaría Técnica y Departamento de Planeación |
|   | Recursos financieros                         | NA   |
|   | Infraestructura                              | NA   |
| Productos   | Otros  | NA   |
|   | Productos del Proceso                        | Presupuesto  |
|   | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Sí   |
| Sistemas de información   | Sistema(s) empleado(s)                       | NA   |
|   | Tipo de información recolectada              | Información sobre el presupuesto del año anterior, cuanto se otorgó, cuanto se ejerció y cuanto sobro.   |
|   | ¿Sirve de información para el monitoreo?     | Sí   |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? |  | Sí   |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?          |  | Sí   |



### Proceso: Difusión del programa

| Dimensión del proceso   |  | Actividad o actividades del proceso   |
|---|--|---|
| Límites   | Inicio                                       | NA  |
|   | Fin  | NA  |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?                      | Tiempo                                       | NA  |
|   | Personal                                     | Dirección General, la Dirección de Alto Rendimiento y Comunicación Social             |
|   | Recursos financieros                         | NA  |
|   | Infraestructura                              | NA  |
| Productos   | Otros  | NA  |
|   | Productos del Proceso                        | Difusión de las convocatorias del programa S146 Deporte de Alto Rendimiento           |
|   | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Sí  |
| Sistemas de información   | Sistema(s) empleado(s)                       | NA  |
|   | Tipo de información recolectada              | No recolecta información, solo difunde las convocatorias del programa presupuestario. |
|   | ¿Sirve de información para el monitoreo?     | NA  |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? |  | Sí  |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?          |  | Sí  |

## Proceso: Solicitud de apoyos

| Dimensión del proceso   |  | Actividad o actividades del proceso  |
|---|--|--|
| Límites   | Inicio                                       | NA   |
|   | Fin  | NA   |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?                      | Tiempo                                       | NA   |
|   | Personal                                     | Dirección General, Dirección de Alto Rendimiento y Dirección Administrativa                  |
|   | Recursos financieros                         | NA   |
|   | Infraestructura                              | NA   |
| Productos   | Otros  | NA   |
|   | Productos del Proceso                        | Recepción de las solicitudes enviadas por parte de los beneficiarios para obtener los apoyos |
|   | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Sí   |
| Sistemas de información   | Sistema(s) empleado(s)                       | NA   |
|   | Tipo de información recolectada              | Solicitudes con los datos de los beneficiarios   |
|   | ¿Sirve de información para el monitoreo?     | Sí   |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? |  | Sí   |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?          |  | Sí   |

## Proceso: Selección de personas destinatarias

| Dimensión del proceso   |  | Actividad o actividades del proceso  |
|---|--|--|
| Límites   | Inicio                                       | NA   |
|   | Fin  | NA   |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?                      | Tiempo                                       | NA   |
|   | Personal                                     | Dirección General, Dirección de Alto Rendimiento, Dirección Administrativa y Departamento de Talento Deportivo y Becas |
|   | Recursos financieros                         | NA   |
|   | Infraestructura                              | NA   |
| Productos   | Otros  | NA   |
|   | Productos del Proceso                        | Listado de los deportistas a los que se les otorgará apoyo   |
| Sistemas de información   | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Sí   |
|   | Sistema(s) empleado(s)                       | NA   |
|   | Tipo de información recolectada              | Padrón de beneficiarios  |
|   | ¿Sirve de información para el monitoreo?     | Sí   |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? |  | Sí   |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?          |  | Sí   |

## Proceso: Entrega

| Dimensión del proceso   |  | Actividad o actividades del proceso   |
|---|--|---|
| Límites   | Inicio                                       | NA  |
|   | Fin  | NA  |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?                      | Tiempo                                       | NA  |
|   | Personal                                     | Dirección de Alto Rendimiento, Departamento de Finanzas y Servicios Generales |
|   | Recursos financieros                         | NA  |
|   | Infraestructura                              | NA  |
| Productos   | Otros  | NA  |
|   | Productos del Proceso                        | Listado de los deportistas a los que se les dio el apoyo                      |
| Sistemas de información   | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Sí  |
|   | Sistema(s) empleado(s)                       | NA  |
|   | Tipo de información recolectada              | Padrón de beneficiarios   |
|   | ¿Sirve de información para el monitoreo?     | Sí  |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? |  | Sí  |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?          |  | Sí  |

## Proceso: Seguimiento a personas destinatarias

| Dimensión del proceso   |  | Actividad o actividades del proceso   |
|---|--|---|
| Límites   | Inicio                                       | NA  |
|   | Fin  | NA  |
| ¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?                      | Tiempo                                       | NA  |
|   | Personal                                     | Dirección General, Dirección de Alto Rendimiento, Dirección Administrativa y Secretaría Técnica |
|   | Recursos financieros                         | NA  |
|   | Infraestructura                              | NA  |
| Productos   | Otros  | NA  |
|   | Productos del Proceso                        | Listado de los deportistas a los que se les dio el apoyo e hicieron efectivo dicho componente   |
| Sistemas de información   | ¿Sirven de insumo para el proceso siguiente? | Este es el proceso final  |
|   | Sistema(s) empleado(s)                       | NA  |
|   | Tipo de información recolectada              | Padrón de beneficiarios   |
|   | ¿Sirve de información para el monitoreo?     | Sí  |
| ¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso? |  | Sí  |
| ¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?          |  | Sí  |

## ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS O INSTITUCIONALES DEL PP

| Tipo de normativa          | Dice:  | Problema generado (causas y consecuencias):  | Se recomienda decir:   | Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio | Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación |
|----------------------------|--|--|--|---|---|
| <b>Reglas de Operación</b> | Núm. 3.5.1 inciso b, núm. V. Deportistas, entrenadores o personal técnico que a consideración expresa del director general cuente con méritos o logros deportivos, o bien realice una actividad de relevancia en el deporte del estado de Tamaulipas.  | Discrecionalidad. Las consideraciones personales deberían ser reemplazadas por consideraciones colegiadas o colectivas para reducir posibles sesgos de observación o de confirmación.            | Se recomienda quitar de las ROP  | Claridad en la selección de personas beneficiarias.   | Ninguna, debido a que todos los demás criterios son claros.       |
| <b>Reglas de Operación</b> | Núm. 3.5.2. Para las becas, la Dirección de Alto Rendimiento del INDE a través del Departamento de Talento Deportivo y Becas, será la instancia facultada para recabar información de las personas con logros o méritos deportivos relevantes y formular la propuesta oficial de las personas candidatas en el Formato Propuesta para Beca de Alto Rendimiento y Alta Competencia (Anexo 2), el cual se deberá turnar a la Dirección General para su valoración. | Carga administrativa adicional. Prácticamente, la normativa indica que debe hacerse una solicitud de una solicitud, situación que genera carga administrativa adicional a los operadores del Pp. | Se recomienda instaurar una comisión de validación de las solicitudes para que pasen a la revisión de la dirección general.  | Reducción de la carga administrativa.                 | El formato de solicitud habría que adecuarlo.                     |
| <b>Reglas de Operación</b> | Será facultad del director general otorgar beca a las personas deportistas, entrenadoras, entrenadores y personal técnico, siempre y cuando se justifique por sus logros deportivos tangibles en eventos de carácter nacional o internacional o por su destacado desempeño en materia deportiva.   | Discrecionalidad y falta de transparencia. Es conveniente que el otorgamiento de apoyos no recaiga en el juicio de una sola persona.   | Se recomienda conformar una comisión de evaluación de becas, para que se registre en una minuta los criterios utilizados para valorar cada una de las solicitudes. | Transparencia, inclusión, rendición de cuentas.       | La calibración de criterios de elegibilidad.                      |
| <b>Reglas de Operación</b> | Núm. 4.1; VII: VII. Cuando el INDE por causa ajena a su competencia no cuente con disponibilidad presupuestal podrá cancelar o suspender el apoyo autorizado previamente, mediante notificación verbal o escrita a la persona solicitante; y...  | Informalidad y ausencia de registro para la rendición de cuentas. Una notificación verbal provoca que no se le pueda dar seguimiento a un procedimiento.   | Quitar la frase "mediante notificación verbal".  | Transparencia y rendición de cuentas.                 | Ninguna   |

## ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DE LA OPERACIÓN DEL Pp

| Proceso                              | Debilidad  | Referencia específica de la operación del Pp  | Recomendación  | Horizonte de atención* |
|--------------------------------------|--|---|--|------------------------|
| Difusión del programa                | No hay difusión de las convocatorias.  | Las convocatorias del Pp no suelen ser abiertas al público.   | Realizar convocatorias abiertas, con puntos específicos para que solo deportistas de alto rendimiento puedan participar y no se llenen de solicitudes. | Corto plazo            |
| Selección de personas destinatarias  | Falta de criterios objetivos para la selección de personas destinatarias a beca de deporte de alto rendimiento y alta competencia. | El director general otorga las becas a personas deportistas, entrenadoras, entrenadores y personal técnico, siempre y cuando se justifique por sus logros deportivos tangibles en eventos de carácter nacional o internacional o por su destacado desempeño en materia deportiva. | Formar una comisión encargada de la evaluación de becas, mediante criterios objetivos utilizados para valorar cada solicitud.                          | Corto plazo            |
| Seguimiento a personas destinatarias | No se recopilan todas las firmas de los recibos de beneficiarios   | Después de entregar los apoyos, se pide a las personas beneficiarias que firmen un recibo de beneficiarios  | Conformar una comisión del área administrativa de la Dirección de Alto Rendimiento que se encargue de recopilar las firmas                             | Mediano plazo          |
|                                      | Encuestas de percepción de atención.   | Se carece de encuestas de percepción de la atención recibida de las personas beneficiarias por parte del Pp.  | Diseñar e implementar un instrumento que permita conocer la percepción del servicio obtenido, por parte del Pp, para las personas beneficiarias.       | Mediano plazo          |

| Proceso                              | Fortaleza   | Referencia específica de la operación del Pp   | Recomendación   | Horizonte de atención* |
|--------------------------------------|---|--|---|------------------------|
| Planeación estratégica               | Forma de realizar el presupuesto.                             | Se analiza el presupuesto del año anterior, para poder hacer una estimación para la solicitud del nuevo presupuesto y tomar en cuenta a todos los deportistas.                                       | Continuar con esa estrategia.   | NA                     |
| Solicitud de apoyos                  | Recepción de solicitudes por diferentes medios.               | La recepción de solicitudes puede ser vía correo electrónico o bien de manera física en las oficinas del INDE.   | Ninguna.  | NA                     |
| Selección de personas destinatarias  | Selección de personas destinatarias con perspectiva de género | Para la selección de las personas destinatarias se hace referencia a los logros o méritos deportivos, sin distinción por género.   | Ninguna.  | NA                     |
| Entrega                              | Uso de plataformas digitales.                                 | Se utilizan para la actualización de solicitudes autorizadas.  | Continuar con este uso de plataformas ya que facilitan el proceso.                            | NA                     |
|                                      | Entrega de apoyos económicos o en especie en tiempo y forma.  | La entrega de apoyos económicos o en especie se realiza, en la mayoría de los casos, antes de que sucedan las competencias, por lo que se cumple con las metas de entregar apoyos en tiempo y forma. | Ninguna.  | NA                     |
| Seguimiento a personas destinatarias | Llamadas a los beneficiarios.                                 | Se realizan algunas llamadas para comprobar que el apoyo otorgado fue recibido en tiempo y forma.  | Realizar estas acciones como un paso más del proceso de seguimiento para verificar anomalías. | NA                     |

| Proceso                              | Amenaza  | Referencia específica de la operación del Pp   | Recomendación   | Horizonte de atención* |
|--------------------------------------|--|--|---|------------------------|
| Planeación estratégica               | Reducción presupuestaria                                 | El proceso de competencias de los deportistas es circular, no tiene un fin; realizar presupuesto cada año, merma la continuidad de su preparación y participación en sus competencias. | Corroborar si existe complementariedad o duplicidad con otro Pp enfocado en apoyar el Deporte que no es de Alto Rendimiento.                                    | Mediano plazo          |
| Seguimiento a personas destinatarias | Comunicación con los atletas para recolección de firmas. | En ocasiones los atletas ya se encuentran en competencias cuando es el momento del llenado del Anexo III.  | Al ser autorizada la solicitud, pedir a los deportistas los documentos necesarios y, al momento de entregar el apoyo, se comience con el llenado del Anexo III. | Corto plazo            |

| Proceso                              | Oportunidad  | Referencia específica de la operación del Pp  | Recomendación  | Horizonte de atención* |
|--------------------------------------|--|---|--|------------------------|
| Seguimiento a personas destinatarias | Dificultad para recolectar las firmas por "información duplicada". | Algunos beneficiarios no acuden a firmar el Anexo III después de comprobar con finanzas, esto debido a que se cree que la información que se les solicita esta duplicada. | Generar un canal de comunicación entre la Secretaría de Finanzas y algún área operativa o administrativa de la Dirección de Alto Rendimiento o del departamento de Servicios Generales que permita comprobar los recursos por transitividad. | Mediano plazo          |



## ANEXO VIII. VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA

| Proceso                                | Eficacia<br>(0, 0.5 o 1) | Argumento o justificación   |
|--|--------------------------|---|
| Planeación                             | 1                        | La planeación es eficaz en todos los sentidos, ya que siempre se cumplen las metas de elaborar el POA, las Reglas de Operación, y el presupuesto.                                 |
| Difusión                               | 0                        | La difusión no es eficaz debido a que no se publican convocatorias de todos los apoyos del Programa.  |
| Solicitud de apoyos                    | 0.5                      | La solicitud de apoyos no es del todo eficaz porque hay un número importante de solicitudes que no se procesan por las características de los apoyos, y los objetivos del Pp.     |
| Selección de personas beneficiarias    | 1                        | La selección de personas beneficiarias es eficaz porque se cumple la meta de apoyar a deportistas, entrenadores y jueces que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del Pp. |
| Entrega de apoyos                      | 1                        | La entrega de apoyos es eficaz porque, en la gran mayoría de los casos, se hace antes de la competencia, y los recursos económicos se entregan mediante transferencia bancaria.   |
| Seguimiento a personas destinatarias   | 0.5                      | El seguimiento a personas destinatarias es parcialmente eficaz porque no se logra que todas las personas beneficiadas firmen el recibo de beneficiarios.                          |
| <b>Porcentaje de procesos eficaces</b> |                          | <b>66.67%</b>   |

| Proceso                                 | Oportunidad<br>(0, 0.5 o 1) | Argumento o justificación   |
|---|-----------------------------|---|
| Planeación                              | 1                           | La planeación es oportuna porque entrega en tiempo y forma adecuada el POA, el presupuesto, y las Reglas de Operación.  |
| Difusión                                | 0.5                         | La difusión es parcialmente oportuna porque el proceso de emisión de convocatoria no es la más adecuada, ya que no se emite una convocatoria abierta.   |
| Solicitud de apoyos                     | 1                           | La solicitud de apoyos es oportuna porque se hace con la anticipación apropiada para que el apoyo se entregue antes de la competencia.  |
| Selección de personas beneficiarias     | 1                           | La selección de personas beneficiarias es oportuna porque se hace de tal manera que el proceso contribuye a cumplir con los objetivos del Pp.   |
| Entrega de apoyos                       | 1                           | La entrega de apoyos es oportuna porque, en la mayoría de los casos, se lleva a cabo antes de las competencias.   |
| Seguimiento a personas destinatarias    | 0.5                         | El seguimiento a personas destinatarias es parcialmente oportuno debido a que, en ocasiones, se le solicita a los deportistas firmar el recibo de beneficiarios en momentos que no son los mejores, o bien, se retrasa la recopilación de firmas. |
| <b>Porcentaje de procesos oportunos</b> |                             | <b>83.33%</b>   |

| Proceso                                   | Suficiencia (0, 0.5 o 1) | Argumento o justificación  |
|---|--------------------------|--|
| Planeación                                | 0.5                      | La planeación no es suficiente debido a que las Reglas de Operación no son las más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos del Pp.                         |
| Difusión                                  | 0                        | La difusión del Pp no es la más adecuada ya que no provee todas las convocatorias que se refieren en las ROP.  |
| Solicitud de apoyos                       | 0.5                      | La solicitud de apoyos no es totalmente suficiente porque puede excluir a deportistas.   |
| Selección de personas beneficiarias       | 0.5                      | La selección de personas beneficiarias no es suficiente porque se presta a discrecionalidad.   |
| Entrega de apoyos                         | 1                        | La entrega de apoyos es suficiente porque se hace de la manera adecuada, y también completa.   |
| Seguimiento a personas destinatarias      | 0.5                      | El seguimiento a personas destinatarias es parcialmente suficiente, existen beneficiarios a los que no se les da seguimiento a través del recibo de beneficiarios. |
| <b>Porcentaje de procesos suficientes</b> |                          | <b>50.00%</b>  |

| Proceso                                   | Pertinencia (0, 0.5 o 1) | Argumento o justificación  |
|---|--------------------------|--|
| Planeación                                | 0.5                      | La planeación es parcialmente pertinente debido a que el subproceso de la elaboración de las ROP, no necesariamente se alinea a la praxis del Pp.  |
| Difusión                                  | 0                        | La difusión del Pp no es pertinente debido a que se documenta una baja o nula difusión de las convocatorias.   |
| Solicitud de apoyos                       | 0.5                      | La solicitud de apoyos es parcialmente pertinente porque no necesariamente es la más adecuada. Se documenta el caso de que la DAR hace una solicitud a la dirección general de una solicitud que hace un beneficiario. |
| Selección de personas beneficiarias       | 0.5                      | La selección de personas beneficiarias es parcialmente pertinente, debido a que se presta a la discrecionalidad, y obedece a criterios subjetivos de una persona.  |
| Entrega de apoyos                         | 1                        | La entrega de apoyos es pertinente porque se hace de la forma más adecuada posible.  |
| Seguimiento a personas destinatarias      | 0.5                      | El seguimiento a personas destinatarias es parcialmente pertinente ya que no se lleva a cabo de la manera más adecuada porque existen casos en los que no se puede recabar la firma de los beneficiarios.              |
| <b>Porcentaje de procesos pertinentes</b> |                          | <b>50.00%</b>  |

A continuación, se presenta la gráfica radial que contiene los porcentajes obtenidos en el cuadro anterior de los atributos de los procesos evaluados.

Gráfica 1. Gráfica radial de la valoración global de los atributos de los procesos



## ANEXO IX. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DEL PROGRAMA

### A) Consolidación

| Proceso                             | Situación actual (hallazgo o problema detectado)  | Recomendación  | Principales responsables de la implementación                              | Recursos e insumos necesarios para su implementación | Breve análisis de viabilidad de la implementación  | Efectos potenciales esperados   | Medio de verificación   | Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)* |
|-------------------------------------|---|--|--|--|--|---|---|--|
| Selección de personas destinatarias | La selección de personas destinatarias para el apoyo de beca es discrecional y con escasa transparencia | Conformar una comisión de selección de personas destinatarias de beca  | Dirección General, Dirección de Alto Rendimiento, Dirección Administrativa | Recursos humanos                                     | La implementación es viable en el muy corto plazo, ya que sólo implica una nueva forma de organizarse para evaluar solicitudes de apoyo  | Transparencia y rendición de cuentas. Potenciar el efecto esperado de los recursos públicos con el apoyo a deportistas. | Minutas de reunión de la comisión                                 | Alto   |
| Selección de personas destinatarias | El tiempo de respuesta del Pp a las potenciales personas destinatarias no es el que la UR espera        | Agilizar el proceso de evaluación de solicitudes de apoyo para reducir el tiempo de respuesta a solicitudes de apoyo | Dirección de Alto Rendimiento, Dirección General, Dirección Administrativa | Recursos humanos                                     | La viabilidad es cuestionable porque en ocasiones las decisiones se basan en disponibilidad presupuestal, y, dado que el Pp recibe el presupuesto de manera parcializada, puede no depender de la UR el tiempo de respuesta. | Una atención a las personas destinatarias de mayor calidad  | Instrumento de percepción de la atención a personas destinatarias | Bajo   |

## B) Reingeniería de procesos

| Proceso               | Situación actual (hallazgo o problema detectado)  | Recomendación  | Objetivo   | Principales responsables de la implementación     | Recursos e insumos necesarios para su implementación | Breve análisis de viabilidad de la implementación  | Metas y efectos potenciales esperados                       | Elaboración de flujograma del nuevo proceso | Medio de verificación           | Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) * |
|-----------------------|---|--|--|---|--|--|---|---|---------------------------------|---|
| Difusión del Programa | No se difunden las convocatorias para que se soliciten apoyos del Pp  | Determinar si se desean difundir las convocatorias para los componentes de apoyo económico y en especie para participar en Procesos de Nacionales CONADE, y el apoyo de becas. | Que la normatividad y la operación del Pp sean consistentes. | Secretaría Técnica y Dirección General            | Recursos humanos                                     | Se considera que es viable porque implica hacer análisis de gabinete y tomar decisiones.   | Contar con una normativa ad-hoc a la operación real del Pp. | NA  | Reglas de Operación             | Alto  |
| Solicitudes de apoyo  | La Dirección de Alto Rendimiento elabora solicitudes de apoyo a la Dirección General de solicitudes de apoyo que recibe | Validar las solicitudes de apoyo, y pasarlas a la Dirección General en su carácter original.   | Agilizar el proceso de solicitud de apoyo                    | Dirección de Alto Rendimiento y Dirección General | Recursos humanos                                     | La implementación es considerablemente viable debido a que sólo requiere recursos humanos, e implica modificar el carácter de elaborador o validador de la DAR | Reducir la carga administrativa de la DAR                   | NA  | Verificación de procedimientos. | Medio   |

## ANEXO X. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

| ACTIVIDAD                            | INDICADOR  | META | AVANCE REAL | PORCENTAJE DE AVANCE |
|--------------------------------------|--|------|-------------|----------------------|
| Evaluación de solicitudes de apoyo   | $\text{Tasa de evaluación} = \frac{\text{Solicitudes evaluadas}}{\text{Solicitudes recibidas}} * 100$  | 100% | NA          | NA                   |
| Entrega de apoyos                    | $\text{Eficiencia de entrega} = \frac{\text{Apoyos entregados}}{\text{Apoyos aprobados}} * 100$        | 100% | NA          | NA                   |
| Seguimiento a personas beneficiarias | $\text{Tasa de comprobación} = \frac{\text{Recibos de beneficiarios}}{\text{Apoyos entregados}} * 100$ | 100% | NA          | NA                   |
| Seguimiento a personas beneficiarias | $\text{Percepción de atención promedio} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$                                | 10*  | NA          | NA                   |

\* Se refiere a la percepción u opinión general del beneficiario con respecto a su experiencia con el Programa presupuestario, donde cero (0) sería una percepción negativa y diez (10) una percepción positiva.

## ANEXO XI. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

En relación con el trabajo de campo realizado, el equipo evaluador manifiesta que se cumplió, en su mayoría, con el diseño metodológico propuesto al inicio de la evaluación. Dicha propuesta consistió en una metodología tipo cualitativa que utilizó de insumo entrevistas semiestructuradas *in situ* a actores clave del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento. Es importante mencionar también que, además del diseño metodológico, los tiempos en los que se llevaron a cabo las entrevistas correspondieron con lo estipulado en el cronograma de actividades presentado en el primer entregable de la presente evaluación, salvo las entrevistas con los beneficiarios del programa.

Tanto la unidad responsable administrativa, como la Dirección de Alto Rendimiento, que se encarga de atender los aspectos técnicos relacionados con el deporte, tienen sede en Ciudad Victoria, Tamaulipas. Esta característica facilitó el trabajo de campo, debido a que no hubo necesidad de trasladarse a distintas ubicaciones de la entidad federativa. Sin embargo, es importante resaltar que dentro de Ciudad Victoria el programa se desarrolla en dos sedes: a) en el Instituto del Deporte, en donde se encuentra la Dirección Administrativa, la Secretaría Técnica, el Departamento de Finanzas, el Departamento de Planeación, el Departamento de Servicios Generales, el Departamento de Comunicación Social y, b) en el Complejo Polideportivo de Ciudad Victoria, en donde se encuentra la Dirección de Alto Rendimiento; el Departamento de Talento Deportivo y Becas; y, el Departamento de Medicina Deportiva. Esto es importante resaltarlo porque en la praxis también se puede notar una división en los procesos del Pp que tienen que conciliar la parte técnica del deporte con la parte administrativa, propia de la administración de un programa presupuestario. Esta característica es un componente sobresaliente al momento en que se diseñó la metodología, porque una de las preguntas clave consistió en identificar si existen mecanismos de conciliación entre ambas partes del Programa.

Para las entrevistas, se conformó un equipo de profesores investigadores experimentados en metodología cualitativa, así como también en la conducción de entrevistas semiestructuradas para levantar la información que proporcionaron los actores clave. El

Departamento de Planeación fue el área que facilitó la comunicación con todos los actores seleccionados para entrevista y, a través de dicha área, se agendaron las visitas. En estas visitas se documentó evidencia fotográfica y de audio para dejar constancia del trabajo realizado.

Todas las entrevistas para conocer los procesos se llevaron a cabo en cuatro días, no necesariamente consecutivos, pudieron haber sido tres, no obstante, fue necesario reagendar una entrevista por cuestiones de salud de la persona que sería entrevistada.

Sin embargo, para conocer la experiencia de los beneficiarios del programa, a pesar de contar con contactos proporcionados por los responsables del programa, no se tuvo éxito, puesto que no respondían las llamadas ni contestaban mensajes; se realizó una sola entrevista proporcionada por un entrenador que fue agendada de manera individual por parte del equipo evaluador.

### **Estrategia de campo final**

El trabajo de evaluación con los actores claves del programa comenzó el 23 de mayo de 2022 y finalizando el día 30 de mayo de 2022. En ese sentido, se realizaron diez entrevistas dirigidas a los actores que participan en el programa, involucrando a 1) Dirección General del INDE 2) Dirección de Alto Rendimiento; 3) Dirección Administrativa; 4) Secretaría Técnica; 5) Departamento de Talento Deportivo y Becas; 6) Departamento de Medicina Deportiva; 7) Departamento de Finanzas 8) Departamento de Servicios Generales 9) Departamento de Planeación 10) Departamento de Comunicación Social. Las entrevistas con los beneficiarios fueron las que detuvieron el cumplimiento de la agenda de trabajo planteada en un inicio (p. 14), puesto que no se tuvo éxito en contactarlos, solamente se pudo realizar una entrevista, por lo que, en lugar de realizarse el 7 de junio, se realizó el 20 de junio por el tiempo destinado a contactar al beneficiario. Por tanto, el total de entrevistas fue de 11. A continuación se presenta el cronograma final de las actividades de la evaluación y la bitácora de trabajo de campo.





## Bitácora de trabajo

| Entidad/<br>Institución                    | Localidad/<br>Municipio/<br>Dirección o<br>Área | Fecha              | Entrevistador                     | Entrevistado<br>(puesto)                                    | Instrumento<br>empleado     | Duración<br>de la<br>entrevista | Observaciones |
|--|---|--------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------|---------------|
| Instituto del Deporte de Tamaulipas (INDE) | Ciudad Victoria, Tamaulipas.                    | 23 mayo de 2022    | Dr. Rolando Israel Valdez Ramírez | Jefe del Departamento de planeación                         | Entrevista semiestructurada | 1:00:47                         |               |
| Instituto del Deporte de Tamaulipas (INDE) | Ciudad Victoria, Tamaulipas                     | 26 mayo de 2022    | Dr. Rolando Israel Valdez Ramírez | Auxiliar administrativo de la Dirección de Alto Rendimiento | Entrevista semiestructurada | 35:38 min                       |               |
| Instituto del Deporte de Tamaulipas (INDE) | Ciudad Victoria, Tamaulipas                     | 26 mayo de 2022    | Dr. Rolando Israel Valdez Ramírez | Departamento de talentos deportivos y becas                 | Entrevista semiestructurada | 1:00:00                         |               |
| Instituto del Deporte de Tamaulipas (INDE) | Ciudad Victoria, Tamaulipas                     | 26 mayo de 2022    | Dr. Rolando Israel Valdez Ramírez | Enlace con Secretaría Técnica                               | Entrevista semiestructurada | 30:05 min                       |               |
| Instituto del Deporte de Tamaulipas (INDE) | Ciudad Victoria, Tamaulipas                     | 26 de mayo de 2022 | Dr. Jorge Alberto Pérez Cruz      | Departamento de Medicina Deportiva                          | Entrevista semiestructurada | 31:10 min                       |               |



| Entidad/<br>Institución                             | Localidad/<br>Municipio/<br>Dirección o<br>Área | Fecha                       | Entrevistador                              | Entrevistado<br>(puesto)  | Instrumento<br>empleado            | Duración<br>de la<br>entrevista | Observaciones  |
|---|---|-----------------------------|--|---|------------------------------------|---------------------------------|--|
| Instituto del<br>Deporte de<br>Tamaulipas<br>(INDE) | Ciudad<br>Victoria,<br>Tamaulipa<br>s           | 27 de<br>mayo<br>de<br>2022 | Dr. Jorge<br>Alberto<br>Pérez Cruz         | Responsable<br>del<br>Departament<br>o de<br>Servicios<br>Generales       | Entrevista<br>semiestru<br>cturada | 33:53<br>min                    |  |
| Instituto del<br>Deporte de<br>Tamaulipas<br>(INDE) | Ciudad<br>Victoria,<br>Tamaulipa<br>s           | 27 de<br>mayo<br>de<br>2022 | Dr. Rolando<br>Israel<br>Valdez<br>Ramírez | Responsable<br>de la<br>Dirección<br>Administrativ<br>a                   | Entrevista<br>semiestru<br>cturada | 1:21:53                         |  |
| Instituto del<br>Deporte de<br>Tamaulipas<br>(INDE) | Ciudad<br>Victoria,<br>Tamaulipa<br>s           | 27<br>mayo<br>de<br>2022    | Dr. Rolando<br>Israel<br>Valdez<br>Ramírez | Departament<br>o de<br>comunicación<br>social y<br>Relaciones<br>Públicas | Entrevista<br>semiestru<br>cturada | 39:51<br>min                    |  |
| Instituto del<br>Deporte de<br>Tamaulipas<br>(INDE) | Ciudad<br>Victoria,<br>Tamaulipa<br>s           | 27 de<br>mayo<br>de<br>2022 | Dr. Jorge<br>Alberto<br>Pérez Cruz         | Responsable<br>del<br>departamento<br>de Finanzas                         | Entrevista<br>semiestru<br>cturada | 20:02<br>min                    |  |
| Instituto del<br>Deporte de<br>Tamaulipas<br>(INDE) | Ciudad<br>Victoria,<br>Tamaulipa<br>s           | 30<br>mayo<br>de<br>2022    | Dr. Rolando<br>Israel<br>Valdez<br>Ramírez | Responsable<br>de la<br>Secretaría<br>Técnica                             | Entrevista<br>semiestru<br>cturada | 1:05:37                         | Esta<br>entrevista se<br>reagendó del<br>27 al 30 de<br>mayo por<br>cuestiones<br>de salud de<br>la<br>informante. |



| Entidad/<br>Institución | Localidad/<br>Municipio/<br>Dirección o<br>Área | Fecha          | Entrevistador                              | Entrevistado<br>(puesto) | Instrumento<br>empleado             | Duración<br>de la<br>entrevista | Observaciones   |
|-------------------------|---|----------------|--|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---|
|                         |   | 20 de<br>junio | Dr. Rolando<br>Israel<br>Valdez<br>Ramírez | Entrenador               | Entrevista<br>semiestru-<br>cturada | 10<br>minutos                   | Esta<br>entrevista se<br>realizó por<br>medio de<br>una llamada<br>telefónica<br>dada la<br>necesidad de<br>contar con el<br>punto de<br>vista de un<br>beneficiario<br>al no tener<br>éxito con los<br>contactos<br>proporcionad<br>os por la<br>Unidad<br>Responsable |

## ANEXO XII. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

### Guía de entrevista

El objetivo de la presente guía es obtener información sobre las actividades que se llevan a cabo en los distintos procesos de la operación del Pp S146 Deporte de Alto Rendimiento, para identificar obstáculos y cuellos de botella que pudieran entorpecer el funcionamiento adecuado del Programa. Además, se espera evaluar si el programa es eficaz, oportuno, suficiente, y pertinente en sus procesos. Se toma en cuenta, también, la inclusión de la perspectiva de género.

Se recomienda iniciar estableciendo confianza (rapport) para disminuir tensiones en el entrevistado y obtener la información correspondiente.

### Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)

1. De acuerdo con lo que usted conoce, ¿podría mencionarme que es la planeación estratégica dentro del programa? (misión, visión, metas, objetivos)
2. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que realiza para hacer la planeación estratégica?
3. ¿Usted considera que estas metas mencionadas son factibles? Sí/no ¿Por qué?: buscar razones o posibles dificultades en estas metas.
4. En su opinión, ¿considera que la planeación estratégica mencionada, está orientada a la solución del problema que motivó la intervención del Programa presupuestario? Sí/no ¿Por qué?
5. Dentro de la planeación estratégica ¿cómo se implementa la perspectiva de género? (identificar diferencias en cuanto al sexo).
6. Teniendo en cuenta este proceso, ¿podría explicarme que es lo que se pretende lograr?
7. A lo largo del tiempo, ¿usted considera que todo lo que se ha realizado, es con el fin de ayudar a lograr lo que me menciona? Explique.

8. ¿Cuál es la principal dificultad que enfrenta Usted y su equipo para llevar a cabo la planeación estratégica?
9. ¿Qué cambios normativos considera que son necesarios para mejorar la planeación estratégica?
10. Partiendo del hecho de que todo es mejorable, y considerando los procesos de mejora continua ¿qué propondría usted para mejorar la planeación estratégica?

### **Difusión del Programa**

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, en qué consisten las actividades que realiza para llevar a cabo la difusión del programa.
2. En cuanto a este proceso, podría mencionarme ¿cuáles son las metas que se plantean en esta etapa? ¿Las considera viables? sí/no ¿Por qué?
3. ¿Usted conoce el objetivo del Programa? ¿Podría mencionarlo?
4. ¿Podría mencionarme la cobertura que pretende el Programa?
5. ¿Cuál es la estrategia de comunicación que siguen para difundir el Pp?
6. ¿Cómo se considera la perspectiva de género en dicha estrategia?
7. ¿Qué es lo que principalmente se difunde del Pp en los canales de comunicación?
8. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan respecto a la difusión del programa?
9. ¿Qué cambiaría o haría distinto para mejorar la difusión del Pp?

### **Solicitud de apoyos (bienes y/o servicios entregables a la población beneficiaria)**

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que realiza para el proceso de solicitudes de apoyo?
2. Teniendo en cuenta este proceso, ¿podría explicarme qué es lo que se pretende lograr?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la solicitud de apoyos?
4. Usted considera que los puntos de recepción de las solicitudes ¿son accesibles a la población? ¿es igual para hombres como para mujeres?

5. ¿Han experimentado inconvenientes debido a que unas solicitudes se reciben de manera física y otras de forma electrónica? En caso afirmativo ¿podría explicarnos cuáles? ¿cómo los han enfrentado? ¿cómo podrían mitigarse estos inconvenientes en el futuro?
6. ¿De qué manera procesan la información de las solicitudes de apoyo? ¿se sistematiza?
7. ¿Qué cambiaría o haría distinto para mejorar el proceso de solicitudes de apoyo?

### **Selección de personas destinatarias**

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿cuáles son las actividades que realiza para el proceso de selección de personas destinatarias?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrentan durante la selección de personas destinatarias?
3. ¿Qué meta o metas se proponen para la selección de personas? ¿qué hacen para cumplirlas?
4. ¿Cómo considera los criterios de selección de las personas destinatarias?
5. ¿Qué cambios normativos se requieren para mejorar el proceso de selección de personas destinatarias?
6. ¿Cómo se considera la perspectiva de género al momento de seleccionar personas destinatarias?
7. ¿Qué cambiaría para mejorar el proceso de selección de personas destinatarias?

### **Entrega**

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿cuáles son las actividades que realiza para el proceso de entrega de apoyos?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan durante la entrega de apoyos?
3. Aproximadamente ¿cuánto tiempo espera una persona desde que ingresa su solicitud hasta que recibe el apoyo para los distintos componentes del Pp?
4. ¿Qué cambiaría para mejorar el proceso de entrega de apoyos?

## Seguimiento a personas destinatarias – monitoreo a aplicación de apoyos

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿cuáles son las actividades que realiza para el proceso de seguimiento a personas destinatarias?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan durante el seguimiento a personas destinatarias?
3. ¿Cuentan con instrumentos para conocer la percepción de las personas destinatarias o beneficiarias?
4. Las personas destinatarias ¿pueden mencionar sus quejas y sugerencias? ¿son tomadas en cuenta para la mejora del programa? Sí/no ¿Por qué?
5. ¿Qué cambiaría para mejorar el proceso de seguimiento a personas destinatarias?
6. ¿Cómo los resultados del seguimiento a personas destinatarias se utiliza para la planeación estratégica del siguiente año?

## Beneficiarios

1. ¿Cómo se enteró de los apoyos del Programa?
2. Puede narrarme ¿cómo fue su experiencia para solicitar el apoyo del Programa?
3. ¿Cuánto tiempo esperó a que le dieran respuesta?
4. ¿En qué consistió el apoyo que le otorgaron y cuál fue el medio por el que se lo hicieron llegar?
5. ¿Firmó algo cuando recibió el apoyo?
6. ¿Considera que el apoyo recibido contribuyó a su desempeño como deportista?
7. De manera general ¿cuál es su opinión del Programa?



## ANEXO XIII. FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN

### Documentos normativos e institucionales

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Ley de Cultura Física y Deporte para el Estado de Tamaulipas  
Instituto del Deporte Tamaulipas (s.f.) Diagnóstico S145 Deporte de Alto Rendimiento  
Matriz de Indicadores para Resultados (2021). MIR S146 2021  
Periódico Oficial (2020). POE Estructura Organica INDE  
Periódico Oficial (2020). ROP Deporte Alto Rendimiento S146 2021

### Informes

### Libros

### Revistas

### Documentos de trabajo e investigación

### Páginas web

Plan Estatal de Desarrollo (2022). <https://www.tamaulipas.gob.mx/planestatal/plan-estatal-de-desarrollo-2016-2022-v2.pdf>  
Instituto del Deporte (2022). <https://www.tamaulipas.gob.mx/deporte/directorio/>

### Estadísticas y registros administrativos

### Otro

## ANEXO XIV. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y DE LA EVALUACIÓN

| Concepto  | Descripción   |   |      |
|---|---|---|------|
| Nombre de la evaluación   | Evaluación de Proceso   |   |      |
| Nombre y clave presupuestaria del programa evaluado                                       | S146 Deporte de Alto Rendimiento  |   |      |
| Dependencia / Entidad   | Instituto del Deporte Tamaulipas  |   |      |
| Unidad responsable de la operación del Pp   | Instituto del Deporte Tamaulipas  | Ejercicio fiscal en que se programó la evaluación | 2022 |
| Tipo de evaluación  | Proceso   | Año de conclusión y entrega de la evaluación      | 2022 |
| Nombre de la instancia evaluadora   | Universidad Autónoma de Tamaulipas  |   |      |
| Nombre de la persona coordinadora de la evaluación  | Jorge Alberto Pérez Cruz*   |   |      |
| Nombre de las personas colaboradoras de la instancia evaluadora                           | Guadalupe Isabel Ceballos Álvarez*<br>Adolfo Rogelio Cogco Calderón*<br>Rolando Israel Valdez Ramírez*<br>Reyna Verónica Sobrevilla Vázquez<br>Daniela Guadalupe Vargas Almanza<br>Angélica Guadalupe González López  |   |      |
| Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación) | Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Egresos, Dirección de Planeación Estratégica.  |   |      |
| Mecanismo de contratación de la instancia evaluadora                                      | Numeral 3 del artículo 1 de la Ley de Adquisiciones para la Administración Pública del Estado de Tamaulipas y sus Municipios, mediante Convenio Específico de Colaboración al amparo del Convenio Marco de Colaboración entre la Universidad Autónoma de Tamaulipas y el Gobierno del Estado de Tamaulipas. |   |      |
| Costo total de la evaluación con IVA incluido   | \$261,000.00  |   |      |
| Fuente de financiamiento de la evaluación   | Recursos fiscales con cargo a las aportaciones que el Gobierno del Estado de Tamaulipas realiza a la Universidad Autónoma de Tamaulipas al amparo del Convenio Marco de Colaboración.   |   |      |

\* Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Tamaulipas y profesor visitante en Anáhuac Online.

