

Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño   
Secretaría de Planeación y Finanzas   
Gobierno del Estado de Tlaxcala

**Modelo de terminos de referencia**

**EVALUACIÓN DE PROCESOS 2018**

Contenido

[PRESENTACIÓN 4](#_Toc505335977)

[ANTECEDENTES 5](#_Toc505335978)

[**Objetivos de la Evaluación** 6](#_Toc505335979)

[**Objetivo general** 6](#_Toc505335980)

[**Objetivos específicos** 6](#_Toc505335981)

[**Alcances** 6](#_Toc505335982)

[**Descripción Específica del Servicio** 7](#_Toc505335983)

[**coordinación de la Evaluación** 7](#_Toc505335984)

[**Productos y plazos de entregas** 8](#_Toc505335985)

[**Responsabilidad y compromisos del *proveedor*** 8](#_Toc505335986)

[**ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN** 9](#_Toc505335987)

[**1. Descripción del Programa** 9](#_Toc505335988)

[**2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo** 9](#_Toc505335989)

[**Análisis cualitativo** 11](#_Toc505335990)

[**Análisis cuantitativo** 12](#_Toc505335991)

[**3. Descripción y análisis de los procesos del Programa** 14](#_Toc505335992)

[**4. Hallazgos y resultados** 18](#_Toc505335993)

[**5. Recomendaciones y conclusiones** 20](#_Toc505335994)

[**FORMATOS DE ANEXOS** 22](#_Toc505335995)

[**ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA** 22](#_Toc505335996)

[**ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA** 23](#_Toc505335997)

[**ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA** 25](#_Toc505335998)

[**ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA** 25](#_Toc505335999)

[**ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA** 26](#_Toc505336000)

[**ANEXO VI.PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA** 26](#_Toc505336001)

[**ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA** 27](#_Toc505336002)

[**ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA** 27](#_Toc505336003)

[**ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA** 27](#_Toc505336004)

[**ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO** 27](#_Toc505336005)

[**ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA** 28](#_Toc505336006)

[**ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN** 28](#_Toc505336007)

PRESENTACIÓN

Los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación de Procesos están diseñados en apego a lo establecido en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 85, 110, 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; artículo 49 de la Ley de Coordinación Fiscal; artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; artículos 8 y 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala y artículo 35 del Reglamento Interior de la Secretaría de Planeación y Finanzas.

Los TdR para la Evaluación de Procesos consideran los Lineamientos general para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, los fundamentos metodológicos de evaluación de los fondos que integran el Ramo General 33, diseñados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como los análisis de fondos realizados por la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

ANTECEDENTES

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, inciso c, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

Es decir, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del Programa, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito. 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 al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas

**Objetivos de la Evaluación**

**Objetivo general**

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

**Objetivos específicos**

* Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
* Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
* Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
* Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

**Alcances**

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

**Descripción Específica del Servicio**

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, se debe organizar, revisar y valorar la información disponible para la evaluación proporcionada por las dependencias responsables en la entidad a través de la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

La revisión documental se complementará con entrevistas a profundidad con los servidores públicos responsables de la gestión. La cantidad de las entrevistas y reuniones de trabajo, así como el perfil de los entrevistados dependerán de la calidad y cantidad de la evidencia documental proporcionada, y de la gestión en la entidad. La valoración de la información y el esquema de las entrevistas se deben presentar en formato libre.

Se deberá considerar la realización de al menos tres reuniones de trabajo durante el proceso de evaluación entre el investigador evaluador, la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño y las dependencias o entidades responsables de la gestión del fondo en el Estado de Tlaxcala. Una reunión inicial, en la que se presenten los objetivos, el proceso y el instrumento de evaluación, y en la que se discutirá las necesidades y las dudas sobre la evidencia documental. Una reunión intermedia, posterior a la entrega del primer avance de los informes de evaluación, en la que se discuta los alcances de la información proporcionada y los resultados preliminares. Y una reunión final, posterior a la entrega del Informe Preliminar de Evaluación, en la que se discuta el informe final.

**coordinación de la Evaluación**

La Evaluación de Procesos, para el ejercicio fiscal 2018, estará coordinada por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala,

**Productos y plazos de entregas**

La presente evaluación se deberá apegar a los plazos establecidos en los presentes TdR, los cuales se detallan en el cronograma de actividades:



**Responsabilidad y compromisos del *proveedor***

* Cumplir con las fechas establecidas en el cronograma del Programa Anual de Evaluación 2018, el cual valora la información relativa al ejercicio fiscal 2017.
* Los puntos de encuentro para reuniones de trabajo los determinará la DTED.
* Una vez revisados los informes preliminares de evaluación por la DTED, los evaluadores tendrán una semana para integrar las últimas recomendaciones y robustecer el Informe final de la evaluación.
* Los evaluadores entregarán a la DTED el Informe final de evaluación y el Anexo 1 Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones del Consejo de Armonización Contable (CONAC) en las fechas establecidas en el Convenio.
* Los evaluadores estarán disponibles en caso de aclaraciones, dudas o comentarios por parte de la DTED, SHCP, ASF y OFS.

**ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN**

**1. Descripción del Programa**

El proveedor deberá presentar una descripción detallada del Programa, en el que se dé cuenta de: 1) la problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.); 2) el contexto y las condiciones en las que opera; 3) se identifiquen los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos; y 4) así como toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

La descripción del Programa es parte del *entregable 1*. Además, se deberá incluir una ficha técnica con los datos mínimos del Programa en el *Anexo I* **“Ficha técnica de identificación”.**

**2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo**

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un programa de desarrollo social, en este caso).

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso servirá para identificar de manera general la operación del Programa así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los casos observados. También deberán utilizarse como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que sólo se deberá incluir la información relevante de cada caso analizado.

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. Cabe señalar que el área requirente podrá solicitar un análisis cuantitativo, en caso de considerarlo necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

**Análisis de Gabinete**

El desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis requiere de trabajo de gabinete que incluye acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa.

El análisis de gabinete proveerá la información para mapear el proceso general de implementación del Programa y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Esto permitirá determinar los criterios de selección de la muestra analítica así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos en una etapa posterior.

La selección de las fuentes de información para la evaluación deberá considerar la normatividad asociada a la implementación del Programa y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del Programa, gobiernos estatales y otros actores relevantes; así como fuentes de información externa que se consideren pertinentes para la evaluación.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

* La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
* Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
* Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
* Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
* Sistemas de información.
* Evaluaciones del programa.
* Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
* Documentos asociados al diseño.
* Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.

**Análisis cualitativo**

Para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, y grupos focales. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Programa \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ tanto a nivel central como en las entidades federativas o unidades de ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la observación directa de procesos que permita la revisión *in situ* de la implementación del \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ en cada uno de los niveles de ejecución.

**Análisis cuantitativo**

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, el proveedor deberá aplicar, de preferencia, encuestas en línea a personal operativo y a beneficiarios, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**2.1 Trabajo de campo**

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, el *proveedor* debe establecer la selección de una muestra analítica y ésta debe considerar las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa. Esta muestra deberá estar apoyada en una matriz analítica en la que se establezcan los criterios de selección y sus interacciones, que justifiquen y den solidez a la selección de las unidades de análisis (entidades, unidades responsables, entre otras). La selección de variables utilizadas para la selección de la muestra debe justificarse a partir de la importancia para el desarrollo de la evaluación.

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada. La muestra seleccionada debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del Programa a nivel federal.

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que el *proveedor* puede tomar en cuenta son el desempeño operativo del programa entre entidades, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos del \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ y el ejercicio presupuestal en las entidades en que opera, así como las formas de interacción con los gobiernos estatales y municipales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos. Una vez seleccionadas las entidades, se deberá elaborar, a su vez, una muestra de las unidades territoriales a visitar, los puntos de entrega de los bienes y/o servicios generados por los programas, así como de las unidades de intervención del \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (proyectos, hogares, estancias, superficies, unidades de producción, entre otros).

El proveedor debe entregar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc. Para la agenda de trabajo de campo, se deberá tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Asimismo, los instrumentos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos, deben entregarse para aprobación del área requirente. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo XI. “Instrumentos de recolección de información”.

Para el levantamiento de información en campo es necesario solicitar el consentimiento informado de los actores que participarán como informantes en la evaluación, ya sea que se trate de entrevistas semi-estructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información[[1]](#footnote-1).

El proveedor deberá entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas incluyendo toda la información sistematizada, tanto de corte cuantitativo como aquella recabada en el trabajo de campo (cualitativa), eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos, en caso de ser necesario, a fin de mantener la confidencialidad de los entrevistados. Las bases de datos deberán entregarse en formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del *entregable 3*.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo X. “Trabajo de Campo Realizado”, en donde se debe mencionar si se cumplió con el diseño metodológico propuesto al inicio de la evaluación o en caso de presentarse cambios en el diseño metodológico (criterios de selección y/o unidades de análisis y/o diseño del levantamiento de la información) y/o en la estrategia del trabajo de campo durante el desarrollo de la evaluación, el proveedor deberá detallar y justificar dichas modificaciones para dar cuenta de lo que realmente se llevó a cabo en la evaluación, y mencionar de qué manera estas modificaciones afectan los resultados de la evaluación.

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el proveedor y que podrían afectar los resultados de la evaluación. Se deberán registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información, obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante (ver formato propuesto en el Anexo X). Este anexo es parte del entregable 3.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el *proveedor* deberá ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener: 1) la muestra propuesta (con su matriz analítica), 2) los instrumentos de recolección de información a aplicar, 3) el cronograma de actividades, 4) agenda del trabajo de campo, y 5) los formatos de consentimiento, estos cinco productos son parte del *entregable 1*.

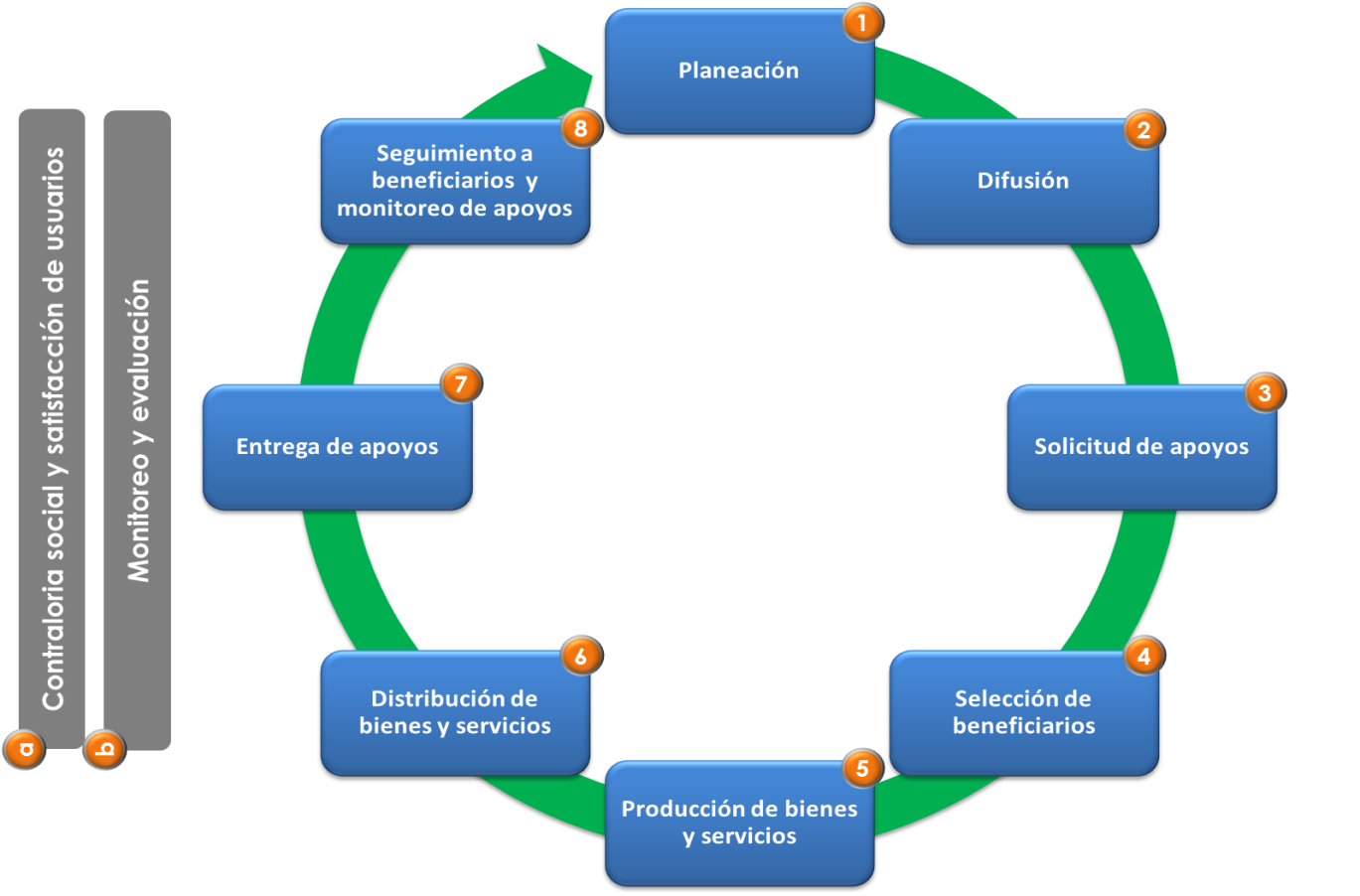
**3. Descripción y análisis de los procesos del Programa**

En este entregable el *proveedor* debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo como en gabinete, es decir considerar la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. La descripción, análisis y grado de consolidación operativa de los procesos es parte del *entregable 2.*

La descripción y análisis de los procesos del Programa se deberá desarrollar en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy distinto entre la unidades de análisis observadas (entidades, dependencias, etc.) se deberán describir estas diferencias, para ello se puede utilizar un cuadro comparativo entre los casos analizados para dar cuenta de las diferencias encontradas en la operación del programa. Por otra parte, cuando se entreguen varios apoyos será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.

**Figura 1. Modelo General de Procesos**



En la descripción y análisis se deben considerar los siguientes temas a tratar:

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
   1. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
   2. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
   3. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
   4. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4. Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?[[2]](#footnote-2)
6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
7. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
8. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
9. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos[[3]](#footnote-3).

El “Modelo general de procesos” (figura 1) no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, por lo que el *proveedor*, de manera adicional, deberá indicarlos y describirlos. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa. *Anexo II* *“Ficha de identificación y equivalencia de procesos”.*

La descripción de los procesos del Programa deberá acompañarse de flujogramas para cada uno de los procesos analizados, y éstos se presentarán en el *Anexo III “Flujogramas del Programa”*.

**4. Hallazgos y resultados**

En este componente, el *proveedor* debe realizar una valoración global de la operación del Programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben sustentarse con base en información derivada de los estudios de caso. Los hallazgos y resultados no necesariamente deben estar vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa evaluado. Además, deberá

Señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar 1) los principales problemas detectados en la normatividad, 2) cuellos de botella, 3) las áreas de oportunidad, así como 4) las buenas prácticas detectadas en la operación del Programa con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

También, se deben indicar las amenazas y fortalezas externas del Programa que se identificaron en la evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de los responsables del Programa.

**Principales problemas detectados en la normatividad**

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Con base en lo anterior, el *proveedor* presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Programa, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el *Anexo VI “Propuesta de modificación a la normatividad”*.

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

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del Programa deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Programa (estudios de caso), así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él.

Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del Programa, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos. Al respecto, el proveedor deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos del Programa, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Programa, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. El proveedor deberá describir las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso, así como presentar un análisis de la posibilidad de implementarse en otras áreas y/o entidades en donde opera el Programa.

**Amenazas y Fortalezas**

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del Programa que ayuden a los responsables del Programa a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa o acción. Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Los hallazgos y resultados, en los que también se incluyan los principales problemas detectados en la normatividad, la identificación y descripción de áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas así como las amenazas y fortalezas del Programa, son parte del *entregable 2.*

Adicionalmente, el *proveedor* deberá elaborar el Anexo VII. “Análisis FODA del Programa”, en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Programa. Este anexo debe formar parte del informe final (*entregable 3*).

**5. Recomendaciones y conclusiones**

En este apartado el *proveedor* debe exponer una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión del Programa y para el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, el *proveedor*, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa, debe realizar recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del Programa. Todas las recomendaciones y conclusiones deben formularse con base en los datos contenidos en los estudios de caso. El objetivo final de las recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa. Las recomendaciones y conclusiones son parte del *entregable 3.*

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

* Derivarse de los principales resultados de la evaluación.
* Incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:
  + - Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
    - Principal(es) responsable(s) de la implementación.
    - Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Programa como en el logro de los objetivos del mismo.
    - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
* Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.
* Presentarse en el cuerpo del documento así como en el *Anexo VIII. “Recomendaciones del Programa*”.

Adicionalmente, el *proveedor* deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo la inclusión de indicadores) o en el caso de que el Programa carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno. En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el *Anexo IX.* “*Sistema de monitoreo e indicadores de gestión”*.

**FORMATOS DE ANEXOS**

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

| **Tema** | **Variable** | **Datos** |
| --- | --- | --- |
| **Datos Generales** | Ramo |  |
| Institución |  |
| Entidad |  |
| Unidad Responsable |  |
| Clave Presupuestal |  |
| Nombre del Programa |  |
| Año de Inicio |  |
| Responsable titular del programa |  |
| Teléfono de contacto |  |
| Correo electrónico de contacto |  |
| **Objetivos** | Objetivo general del programa |  |
| Principal Normatividad |  |
| Eje del PND con el que está alineado |  |
| Objetivo del PND con el que está alineado |  |
| Tema del PND con el que está alineado |  |
| Programa ( Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado |  |
| Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado |  |
| Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado |  |
| Propósito del programa |  |
| **Población potencial** | Definición |  |
| Unidad de medida |  |
| Cuantificación |  |
| **Población objetivo** | Definición |  |
| Unidad de medida |  |
| Cuantificación |  |
| **Población atendida** | Definición |  |
| Unidad de medida |  |
| Cuantificación |  |
| **Presupuesto para el año evaluado** | Presupuesto original (MDP) |  |
| Presupuesto modificado (MDP) |  |
| Presupuesto ejercido (MDP) |  |
| **Cobertura geográfica** | Entidades Federativas en las que opera el programa |  |
| **Focalización** | Unidad territorial del programa |  |

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

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

Listar los procesos identificados.

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Modelo general de procesos** | **Número de secuencia** | **Procesos del programa identificados por el evaluador** |
| **(Escriba nombre y describa brevemente)** |
| **Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):** Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa. |  | **Ej. Planeación** |
|  | **Ej. Programación** |
|  | **Ej. Presupuestación** |
| **Difusión del programa:** Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado. |  | **Ej. Difusión Federal** |
|  | **Ej. Difusión Local** |
|  |  |
| **Solicitud de apoyos:** Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios. |  | **Ej. Recepción de solicitudes de becas** |
|  |  |
|  |  |
| **Selección de beneficiarios:** Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado. |  | **Ej. Selección de becarios** |
|  |  |
|  |  |
| **Producción de bienes o servicios:** Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa. |  |  |
|  |  |
|  |  |
| **Distribución de apoyos:** Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa). |  |  |
| **Entrega de apoyos:** Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo. |  | **Ej. Entrega de becas** |
| **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:** Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado. |  | **Ej. Monitoreo de becarios** |
| **Contraloría social y satisfacción de usuarios:** Proceso a través del cual los beneficiaros puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa. |  |  |
| **Evaluación y monitoreo:** Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera. |  |  |
| **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** |

**ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA**

(FORMATO LIBRE)

En este apartado el proveedor podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la *Guía para la Optimalización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos* de la Secretaría de la Función Pública, apartado VII. Mapeo de procesos, disponible en <http://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>

**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; |  |  |  |  |  |
| 2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados |  |  |  |  |  |
| 3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras |  |  |  |  |  |
| 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión |  |  |  |  |  |
| 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras |  |  |  |  |  |
| Grado de consolidación operativa |  | | | | |

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Proceso:** | | |
| **Dimensión del proceso** | | **Actividad o actividades del proceso** |
| **Límites** | **Inicio** |  |
| **Fin** |  |
| **¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?** | **Tiempo** |  |
| **Personal** |  |
| **Recursos financieros** |  |
| **Infraestructura** |  |
| **Otros** |  |
| **Productos** | **Productos del Proceso** |  |
| **¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?** |  |
| **Sistemas de información** | **Sistema(s) empleado** |  |
| **Tipo de información recolectada** |  |
| **¿Sirve de información para el monitoreo?** |  |
| **¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?** | |  |
| **¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?** | |  |

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

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

**ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA**

(FORMATO LIBRE)

**ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA**

En este anexo el *proveedor* debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proceso** | **Situación actual (hallazgo o problema detectado)** | **Recomen-dación** | **Principales responsable de la imple-mentación** | **Recursos e insumos necesarios para su implemen-tación** | **Breve análisis de viabilidad de la implemen-tación** | **Efectos potenciales esperados** | **Medio de verifi-cación** | **Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)\*** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

B) Reingeniería de procesos

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proceso** | **Situación actual (hallazgo o problema detectado)** | **Recomendación** | **Objetivo** | **Principales responsable de la imple-mentación** | **Recursos e insumos necesarios para su implementación** | **Breve análisis de viabilidad de la imple-mentación** | **Metas y efectos potenciales esperados** | **Elaboración de flujograma del nuevo proceso** | **Medio de verificación** | **Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)\*** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.

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

(FORMATO LIBRE)

**ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO**

(FORMATO LIBRE)

En este apartado el proveedor deberá presentar el diseño metodológico, así como la estrategia de trabajo de campo final, en el que se señale de manera puntual los cambios que se realizaron respecto de la propuesta original del diseño metodológico y de la estrategia de trabajo de campo, sobre todo en cuanto a la muestra seleccionada. A esto se deberá incluir la justificación a cada uno de los cambios.

**Bitácora de trabajo**

Se propone el uso del siguiente formato para presentar la bitácora de trabajo:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Entidad/ Institución** | **Localidad/ Municipio/ Dirección o Área** | **Fecha** | **Entrevistador** | **Entrevistado (puesto)** | **Instrumento empleado** | **Duración de la entrevista** | **Observaciones** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA**

(FORMATO LIBRE)

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

* Nombre de la instancia evaluadora:
* Nombre del coordinador de la evaluación:
* Nombres de los principales colaboradores:
* Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
* Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
* Forma de contratación de la instancia evaluadora:
* Costo total de la evaluación:
* Fuente de financiamiento:

1. En la página web del CONEVAL, [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx), estará a disposición la “Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructurada”, en la que se sugieren algunos elementos para la elaboración de estos instrumentos, así como el “Modelo de Carta de Consentimiento Informado para Participar en Evaluaciones de Procesos”. [↑](#footnote-ref-1)
2. Los temas 2, 3, 4, 5, 6 y 7 deberán ser descritos brevemente en el informe en la sección correspondiente. Adicionalmente se deberá incluir un análisis detallado en el Anexo V. “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos”, en cual se presente la información de forma más detallada. [↑](#footnote-ref-2)
3. Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa y se tiene que desarrollar la metodología empleada para la valoración de cada uno de los elementos considerando el contexto de operación del programa. En el informe se deberá describir brevemente este tema, y se complementará con el Anexo IV. “Grado de Consolidación Operativa”. [↑](#footnote-ref-3)