

SECRETARÍA  
FINANZAS Y  
ADMINISTRACIÓN  
GOBIERNO DE PROGRESO

Subsecretaría de Planeación

Dirección de Evaluación

# Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas Presupuestarios

Ejercicio Fiscal 2016

PAE 2017

## Contenido

Presentación .....	3
Glosario.....	5
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Perfil de la instancia evaluadora.....	10
Preguntas de investigación.....	12
Sección 1 Diseño .....	12
Diagnóstico del programa público .....	12
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....	13
Sección 2 Procesos .....	15
Pertinencia de los procesos .....	15
Contenido del informe.....	33
Contenido mínimo del informe final de la evaluación.....	33
Hallazgos y resultados Pp por sección.....	34
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	35
Anexos.....	36
Anexo 1 "Descripción General del Programa".....	36
Anexo 2 "Metodología para la cuantificación de la población o área de enfoque potencial y objetivo".....	36
Anexo 3 "Evolución de la Cobertura".....	37
Anexo 4 "Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados" .....	38
Anexo 5 "Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp" .....	40
Anexo 6 "Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Pp (formato libre)" .....	42
Anexo 7 "Diagramas de flujo de la operación del Pp" .....	43
Anexo 8 "Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp" .....	46
Anexo 9 "Valoración global cuantitativa " .....	47
Sección 1. Diseño.....	47
Sección 2. Procesos.....	47

Anexo 10 "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp (formato libre)" .....	49
Anexo 11 "Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp" .....	50
Anexo 12 "Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones" .....	51
Anexo 13 "Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación" .....	52

## Presentación

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), consiste en que los órganos públicos establezcan de manera puntual los objetivos que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos Programas Presupuestarios (Pp) y que el grado de consecución de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado mediante el SED.

Dado que los Pp representan el mecanismo a partir del cual la Administración Pública Estatal plasma las prioridades y directrices establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y en los instrumentos de planeación que de éste derivan, así pues, de acuerdo con la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Puebla, el Pp es la categoría programática-presupuestal que permite organizar, en forma representativa y homogénea las actividades integradas y articuladas que proveen productos (bienes y servicios), tendientes a lograr un resultado y beneficio en una población el cual es medido a partir de metas e indicadores; por lo anterior, estos instrumentos deben de ser evaluados para mejorar sus resultados.

En este contexto, la evaluación de los Pp, permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para:

- Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas,
- Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto, y
- Procurar una mayor productividad de los procesos gubernamentales.

De este modo, los procesos de mejora continua y desarrollo institucional bajo este nuevo enfoque, implican que los recursos públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan mayores beneficios a la población y que se mejoren los procesos de aquellos que no están funcionando correctamente.

Derivado de lo anterior, la Dirección de Evaluación de la Subsecretaría de Planeación, en el marco de sus atribuciones, coordinará las evaluaciones en materia de Procesos que se aplicarán a los Pp, de acuerdo con lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) para el Ejercicio Fiscal 2017. El presente documento presenta las directrices que guiarán dicha evaluación, a fin de que dicho proceso se integre adecuadamente al ciclo presupuestario.

Es pertinente efectuar una evaluación en materia de procesos de los Pp, en virtud de que resulta de utilidad para la toma de decisiones, ya que analiza si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. A continuación, se presentan los Pp a evaluar en materia de Procesos para el ejercicio 2016:

Tabla 1 Programas Presupuestarios a Evaluar en materia de Procesos	
No.	Clave – Nombre del Programa
1	E004: Educación Básica
2	E006: Educación Superior

Para la elaboración del presente documento se tomaron como referencia el Modelo vigente de Términos y Referencias (TdR) para la evaluación de Procesos<sup>1</sup> que publica la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) así como en el Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Diseño y Procesos 2015<sup>2</sup> del Estado de Jalisco.

El presente documento cuenta con cuatro apartados para desarrollar la evaluación de procesos: en primer lugar se muestran los objetivos de la evaluación de los Pp; posteriormente se presentan cinco preguntas de investigación que tienen como finalidad analizar el diseño, la operación y gestión del Pp y en las que se establecen los criterios que adoptará la instancia externa para dar respuesta a dichos reactivos; en tercer lugar se expone el contenido que presentará el informe de la evaluación, y finalmente, se presentan los formatos de anexo que se mencionan en las preguntas de investigación.

Cabe precisar que, la evaluación se divide en dos secciones de análisis, la primera parte consta de tres preguntas de investigación en las que se analiza la calidad del diseño del Pp, el desarrollo de esta sección será a partir de un análisis de gabinete. En la segunda sección se abordan 2 preguntas de investigación que permiten realizar un análisis profundo de los procesos, subprocesos o macroprocesos, que integran la operación general del Pp, debiéndose integrar un Diagnóstico general de los procesos y subprocesos del Pp dentro de los 30 primeros días una vez firmado el contrato, pues este diagnóstico es requisito indispensable para realizar posteriormente el trabajo de campo necesario para el análisis y respuesta de la pregunta 5.

<sup>1</sup> <http://transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones> en el apartado de descarga de Términos de Referencia.

<sup>2</sup> [http://sepaf.jalisco.gob.mx/sites/sepaf.jalisco.gob.mx/files/modelos\\_de\\_terminos\\_de\\_referencia\\_tdr\\_2015\\_0.rar](http://sepaf.jalisco.gob.mx/sites/sepaf.jalisco.gob.mx/files/modelos_de_terminos_de_referencia_tdr_2015_0.rar)

## Glosario

Para efectos del presente documento se entenderá por:

**Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM):** Los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas como resultado de un ejercicio de evaluación.

**Cobertura:** Área de intervención del programa con respecto a las características socioeconómicas de la población que atenderá el Programa Presupuestario.

**Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL):** instancia con autonomía técnica y de gestión con las atribuciones de medir la pobreza y evaluar la política de desarrollo social.

**Dependencias:** Las así definidas en el artículo 17, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla.

**Destinatario o beneficiario:** a las personas, instituciones públicas o privadas, agentes sociales o económicos, o demás instancias que utilizan o reciben los componentes producidos por el Pp.

**Dirección de Evaluación (DEV):** Dirección coordinadora de los procesos de evaluación suscrita a la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Puebla.

**Evaluación:** Análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas, los Programas Presupuestarios (Pp) y el desempeño de las instituciones a fin de determinar o probar la pertinencia de los mismos, valorar sus objetivos y metas, así como conocer su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

**Evaluación Específica:** Evaluación que se enfoca en aspectos específicos de un programa, de acuerdo con las necesidades de evaluación o la naturaleza del mismo. Se realiza mediante trabajo de gabinete y/o de campo.

**Indicador:** Instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

**Instancia evaluadora externa:** Equipo de evaluadores externos constituidos como personas físicas o morales, adscritos a instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, con experiencia probada en evaluación y temas específicos requeridos para realizar alguno de los tipos de evaluaciones externas.

**Línea base:** Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

**Mapeo:** mostrar gráficamente, por medio de símbolos, cuáles son las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización o un proceso de tal manera que todo aquel que lo lea sea capaz de comprender el alcance y/o llevar a cabo el proceso.

**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** Es la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico, conforme a lo señalado en la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

**Metas:** Valor que permite establecer límites o niveles máximos de logro, comunica el nivel de desempeño esperado por la organización, y permite enfocarla hacia la mejora.

**Metodología del Marco Lógico (MML):** Es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines; facilitar el proceso de conceptualización y diseño de programas, y fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.

**Monitoreo:** Función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

**Nivel:** a la escala de medición, de 1 a 4, establecido en los reactivos de respuesta binaria.

**Objetivos:** Son los resultados que un programa público pretende alcanzar a través de la ejecución de determinadas acciones, pueden ser general o específicos. Los objetivos específicos son un conjunto de resultados que a su vez permiten lograr un objetivo general. Los objetivos generales reflejan el resultado que se espera lograr en términos de la atención de un problema público, y se establecen en los distintos instrumentos de planeación de los que se valen las intervenciones públicas.

**Organismos Autónomos:** Entidad pública dotada de personalidad jurídica y patrimonio propios, creada por decreto para no depender del Poder Ejecutivo ni de ningún otro Poder (Legislativo o Judicial), con objeto de actuar con independencia, imparcialidad y objetividad en sus funciones. Para efectos presupuestales y contables, como ejecutores de gasto, están obligados a cumplir con las leyes y normatividad vigentes en las materias.

**Plan Estatal de Desarrollo (PED):** Es el instrumento de planeación en el que se basarán las decisiones en materia de gasto e inversión para la aplicación de los recursos públicos y se constituye, como el documento rector y guía para la gestión gubernamental.



**Población Atendida:** Población o área que ya fue atendida por el programa presupuestario.

**Población Objetivo:** Población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.

**Población Potencial:** Se refiere al universo global de la población o área referida.

**Política Pública:** Acción del Gobierno, que tiene como objetivo atender ciertas necesidades de la población (educación, desarrollo social, salud, seguridad pública, infraestructura, comunicaciones, energía, etc.).

**Presupuesto basado en Resultados (PbR):** Es un proceso basado en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable.

**Programa Anual de Evaluaciones (PAE):** Es el documento en el que se determina el tipo de evaluación que se aplicará a los programas públicos del Estado, el calendario de ejecución de las acciones de monitoreo y evaluación de los programas públicos del Estado que están en operación, así como ofrecer a los responsables de la administración pública la información que les permita optimizar el proceso de creación de valor público.

**Programa Presupuestario (Pp):** Categoría que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del mismo, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

**Reglas de Operación del Programa (ROP):** Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

**Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP):** dependencia del Poder Ejecutivo Federal que tiene como misión proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingresos y deuda pública, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad.

**Secretaría de Finanzas y Administración (SFA):** dependencia del Poder Ejecutivo Estatal que tiene a su cargo las atribuciones para el despacho de los asuntos que expresamente le confiere la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, las demás leyes, reglamentos, acuerdos, decretos, convenios y sus anexos vigentes, así como las que le encomiende el Gobernador.



**Seguimiento:** Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa, política o recomendaciones en función de los resultados previstos.

**Términos de referencia (TdR):** Documento que plantea los elementos estandarizados mínimos y específicos, de acuerdo con el tipo de evaluación y de programa a evaluar, con base en especificaciones técnicas (perfil de los evaluadores, calendario de entregas de productos, etc.), objetivos de la evaluación (generales y específicos), así como la normatividad aplicable (responsabilidades, alcances, restricciones, etc.).

**Unidades Responsables (UR):** Cada una de las áreas encargadas de la evaluación de las dependencias que forman parte de la Administración Pública Estatal.

## Objetivo General

Evaluar los procesos de los Pp E004: Educación básica y E006: Educación Superior de la Administración Pública Estatal para el Ejercicio Fiscal 2016, con la finalidad de analizar y valorar su operación y gestión para el logro de sus metas y objetivos.

## Objetivos Específicos

- Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del Pp son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.
- Determinar la validez de la lógica de intervención del Pp para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.
- Determinar en qué medida los procesos con los que cuenta el programa público son pertinentes para atender el problema identificado.
- Analizar y valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos.
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp.
- Identificar y proponer mejoras al Pp para el logro de sus objetivos y metas.

## Perfil de la instancia evaluadora.

La instancia evaluadora debe de cubrir cuando menos los siguientes criterios:

- Persona física o moral registrada ante la autoridad hacendaria competente.
- Acreditar la experiencia en el tema de evaluación de la gestión y/o políticas públicas.
- El Coordinador de la Evaluación cuente con maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación y estar en posesión del título universitario con validez nacional o por universidades oficialmente reconocidas.
- Al menos dos años de ejercicio profesional en materia de investigación.
- Dos años de experiencia mínima en la realización de actividades de evaluación interna o externa, en el sector público o privado.
- Contar con referentes académicos que demuestren su experiencia en el tema de evaluación de políticas.

Por lo que deberá llenar la Tabla 2 y el *Anexo 13 "Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación"*.

Tabla 2. Perfil de equipo evaluador			
Cargo	Requisitos Académicos	Experiencia General	Experiencia Específica
<b>Líder del equipo evaluador</b>	<i>Estudios de posgrado en ciencias sociales, económicas, historia, antropología, ciencia política, administración pública o afines.</i>	<i>Experiencia en evaluaciones de programas, políticas y/o investigaciones en materia de evaluación.</i>	<i>Experiencia en evaluaciones en las que se hayan implementado metodologías y análisis cualitativos. Que cuente con líneas de investigación o participación en proyectos con temas vinculados a los programas a ser evaluados.</i>

**Tabla 2. Perfil de equipo evaluador**

Cargo	Requisitos Académicos	Experiencia General	Experiencia Específica
<b>Analistas del equipo evaluador</b>	<i>Se sugiere que la instancia evaluadora sea multidisciplinario, que cuenten con licenciatura o estudios de posgrado en ciencias sociales, económicas, historia, antropología, ciencia política, psicología, administración pública o ingeniería.</i>	<i>Experiencia en evaluaciones de programas, políticas y/o investigaciones en materia de evaluación.</i>	<i>Experiencia en trabajo de campo, estudios etnográficos, diseño de encuestas y cuestionarios, en temas de ingeniería de procesos y en evaluación de programas públicos.</i>

## Preguntas de investigación

### Sección 1 Diseño

#### *Diagnóstico del programa público*

#### **1. ¿El programa tiene identificado el problema y la lógica causal acerca de su dinámica?**

##### **Consideraciones:**

La respuesta deberá mostrar si el problema o necesidad para el que va dirigido el programa se identifica como un hecho negativo el que se puede revertir o atender.

Se tendrá que identificar si se cuenta con árbol de problemas (u otro elemento documentado) que permita identificar la lógica causal del problema al que se busca atender, juzgando la medida en que la lógica causal del programa es consistente con los estudios utilizados para fundamentación de la intervención.

Se debe incluir la definición del problema o necesidad y, en su caso, la propuesta de modificación o recomendaciones de mejora. Asimismo, se indicará si el problema o necesidad considera diferencias entre hombres y mujeres, a fin de conocer las limitaciones y/o las oportunidades que presenta el entorno económico, demográfico, social, cultural, político, jurídico e institucional para la promoción de la igualdad de género.

Se deberá que determinar si el problema identificado por el Pp tiene coincidencia con algún problema que se aborda en el PED y/o en el Programa Sectorial. De igual forma, se deberá analizar si en el ámbito nacional o internacional se cuenta con experiencias de políticas públicas que tuvieron o tienen como objetivo la atención del problema que se plantea atender. Lo anterior, señalando sus logros, fallos y resultados, además se solicita hacer mención sobre la incorporación de elementos exitosos de otras estrategias en el diseño del programa presupuestario a evaluar.

#### **2. ¿El programa cuenta con una identificación (cuantificación y ubicación geográfica) de la población o área de enfoque potencial y objetivo de su intervención, y ésta se relaciona con la definición del problema público que se plantea atender?**

##### **Consideraciones:**

La instancia evaluadora deberá valorar la medida en que la definición del problema es traducido a unidades concretas de personas, grupos específicos o zonas geográficas cuantificables y monitoreables en referentes estadísticos oficiales del estado y/o federación.

En la respuesta se deberán incluir las definiciones de la población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida, así como su cuantificación. La metodología y fuentes de información para determinar los tipos de población o área de enfoque, se deben incluir en el *Anexo 2 "Metodología para la cuantificación de la población o área de enfoque potencial y objetivo"*.

Asimismo, identificar si el Pp, cuenta con una estrategia de cobertura institucional en que se defina la estrategia que utilizará a lo largo del tiempo para cubrir el total de su población o área de enfoque potencial, en caso de que no se identifique alguna estrategia el evaluador deberá emitir una valoración sobre la pertinencia del diseño actual del Pp para alcanzar las metas de cobertura. En caso de que el diseño actual del Pp no permita alcanzar las metas de cobertura deberán recomendarse modificaciones concretas al diseño del Pp con la finalidad de que sea más probable que alcance dichas metas de cobertura.

De igual forma, se debe analizar la evolución de la población o área de enfoque atendida y su convergencia con la población o área de enfoque potencial, es decir, si el programa ha logrado atender a toda la población o área de enfoque objetivo. El análisis se debe justificar y completar el *Anexo 3 "Evolución de la Cobertura"*.

*Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).*

### **3. ¿La estructura de objetivos planteada por el programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?**

#### **Consideraciones:**

Se deberá identificar la contribución del programa a los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo y de otros instrumentos de planeación de mediano y largo plazo.

Se deberá determinar si la hipótesis de intervención del programa mantiene una lógica causal con la problemática que se quiere atender.

Se deberán analizar y valorar los elementos que componen al diseño del Pp (modalidad, unidades responsables, propósito, componentes, población o área de enfoque objetivo, entre otros) y sobre los cuales éste se construye (problema público o necesidad, causas y efectos del problema, situación de la población o área de enfoque objetivo, entre otros).

Se deberá valorar la MIR y verificar su lógica horizontal (resumen narrativo, indicadores, metas y medios de verificación) y vertical, así como si es congruente con los elementos de diagnóstico. Derivado de lo anterior se elaborará una propuesta de la MIR, que deberá considerar y presentar la Estructura Analítica del Pp (árbol de problemas, objetivos y concentrado). Asimismo, se deberá incluir

la justificación del diseño propuesto o las modificaciones sugeridas y generar el Anexo 4 “Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados”.

### *Metodología de la Sección 1*

#### *Análisis de gabinete*

La evaluación se realizará mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la dependencia o unidad responsable del programa, así como información adicional que la institución evaluadora considere necesaria para justificar su análisis.

En este contexto, se entiende por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública. Sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información y tomando en cuenta la forma de operar de cada programa, se podrán programar y llevar a cabo entrevistas con responsables de los programas y/o personal de la unidad de evaluación y/o planeación de la dependencia coordinadora.

#### *Valoración de diseño del Pp.*

Para cada pregunta de investigación de esta sección se deberá definir una valoración cuantitativa y cualitativa que resuma la apreciación del evaluador para cada uno de los aspectos de la sección 1, con el fin de permitir obtener una valoración sintética acerca de la suficiencia de los elementos que cumple el programa. Para esto, se deberá usar la siguiente escala likert de cinco grados.

Tabla 3 Escala de Medición para la Sección 1				
1	2	3	4	5
Deficiente	Insuficiente	Moderado	Bien	Suficiente

En la argumentación que presente la evaluadora, se deberán aportar los elementos que justifiquen la valoración cuantitativa que se emita para cada pregunta de investigación, además de completar el Anexo 9 “Valoración global cuantitativa” de la Sección 1 de Diseño.



## Sección 2 Procesos

### *Pertinencia de los procesos*

#### 4. Diagnóstico general de los procesos y subprocesos del Pp

##### **Consideraciones:**

La instancia evaluadora deberá presentar dentro de los 30 días naturales posteriores a la firma del contrato un *Diagnóstico General de los Procesos y Subprocesos o Macroprocesos del Pp* (Producto 1), en el que se dé cuenta de la problemática o necesidad que atiende, o de la función de gobierno que desarrolla, así como del contexto y las condiciones en las que opera el Pp. En este diagnóstico se deben identificar los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la operación o gestión del Pp a partir de la normativa vigente y de las entrevistas a funcionarios de la UR realizadas; se deberá presentar una descripción integral con el mapa de procesos y subprocesos del Pp.

A partir de este diagnóstico, la instancia evaluadora presentará para su validación, a la DEV una propuesta de los alcances y logística de la Evaluación de Procesos del Pp. Asimismo, el diagnóstico debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico general, seleccionado para su desarrollo.

Además, en el Producto 1 se deberán especificar las directrices generales y particulares que guiarán la realización de la evaluación de procesos acordadas con la DEV y la UR del Pp; por lo que la correcta elaboración de este producto es fundamental para poder garantizar un resultado satisfactorio.

En el Producto 1, además de integrar la estrategia y plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información, se incluirán dos apartados:

- **Descripción del contexto en el que opera el Pp:** La instancia evaluadora deberá describir los siguientes elementos del Pp: todas las UR que participan en su operación o que ejercen sus recursos, los entregables que produce cada UR que participa en la operación del Pp en el marco del mismo, el problema o necesidad de política pública identificado por el Pp, población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida del Pp, y su cuantificación, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Pp tuvo al cierre del último ejercicio fiscal del que se tenga registro, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Pp espera atender en el ejercicio fiscal evaluado, así como el contexto organizacional y social en que se desarrolla su operación.

- **Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos o macroprocesos, del Pp:** La instancia evaluadora deberá desarrollar, a partir del trabajo de gabinete y de entrevistas semiestructuradas con funcionarios de la(s) Unidad(es) Responsable(s) del Pp realizadas, un diagnóstico inicial de procesos del Pp en el que se identifiquen claramente los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran su operación o gestión, así como las instancias o actores que participan en ellos; se deberá presentar una descripción integral con un mapa de procesos y subprocesos o macroprocesos, del Pp, así como llenar el Anexo 5 "Ficha de identificación y equivalencia de procesos". Las entrevistas semiestructuradas se realizarán con la finalidad de profundizar y despejar dudas sobre el mapa de los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp. En esta sección, la instancia evaluadora deberá señalar cuáles de los procesos y subprocesos o macroprocesos, identificados están documentados y cuáles no, así como –en su caso– la normativa que los rige; por ejemplo, un manual de procedimientos o de organización, lineamientos de operación, entre otros. Cabe señalar que los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la operación o gestión del Pp son estructuras analíticas que debe de construir la instancia evaluadora, a partir de su experiencia en el desarrollo de evaluaciones de procesos e implementación de políticas públicas; por tanto, debe tenerse en cuenta que, a pesar de ser lo deseable, los procesos y subprocesos o macroprocesos, no necesariamente pueden estar documentados.

## 5. Descripción y valoración de los procesos y subprocesos del Pp

### Consideraciones:

Después de realizar el trabajo de campo y sistematizar la información levantada, la instancia evaluadora deberá realizar la descripción y valoración de cada uno de los procesos, subprocesos o macroprocesos, identificados en el Anexo 5 "Ficha de identificación y equivalencia de procesos", contrastando en todos los casos la evidencia documental y su ejecución en la práctica.

Por lo anterior, en esta sección se deberá realizar una descripción minuciosa del desarrollo y el análisis de cada proceso y subproceso o macroproceso, de acuerdo con el alcance establecido, utilizando la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo; asimismo, se deberá realizar una valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos a partir de la gestión en sus subprocesos o macroprocesos a partir de la gestión de los procesos.

La valoración de cada proceso, subproceso o macroproceso, deberá contener la siguiente estructura:

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso o macroproceso;
2. Límites de cada proceso y subproceso o macroproceso, así como su articulación con otros;
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso o macroproceso;
  - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
  - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
  - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
  - d. Recursos materiales: ¿los recursos materiales son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
  - e. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
  - f. Insumos tecnológicos
4. Productos: ¿los productos de cada proceso, subproceso o macroproceso, sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso o macroproceso, subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso o macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subprocesos o macroproceso, del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subprocesos o macroproceso?
6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso o macroproceso?
7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso o macroproceso, en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso o macroproceso;
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso o macroproceso;

9. Opinión de actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso o macroproceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

Por otra parte, en caso de que el Pp genere diversos componentes o entregables y que estos impliquen la realización de actividades diferentes, será necesario describir los procesos y subprocesos o macroprocesos, correspondientes a cada tipo de componente o entregable otorgado.

En la descripción de los procesos y subprocesos o macroprocesos, la instancia evaluadora, de manera coordinada con la DEV, deberá realizar los diagramas de alto nivel y los diagramas detallados (diagramas de flujo) que describan los procesos y subprocesos o macroprocesos, del Pp. Para ello se deberá usar como referencia la sección “VII Mapeo de procesos” de la “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” (páginas 18 a 25), elaborada por la Secretaría de la Función Pública (SFP), disponible en la siguiente dirección electrónica:

[http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu\\_a\\_para\\_la\\_Optimizaci\\_n\\_\\_Estandarizaci\\_n\\_y\\_Mejora\\_Continua\\_de\\_Procesos.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n__Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf)

Estos diagramas se deberán elaborar de acuerdo con lo especificado en el Anexo 7 “Diagramas de flujo de la operación del Pp”.

### *Metodología Sección 2*

La Evaluación de Procesos del Pp se realizará, principalmente, a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, la observación directa, estudios de caso y multicaso específicos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*), entre otras técnicas que la instancia evaluadora considere pertinentes para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo, tales como la aplicación de cuestionarios de aplicación electrónica o a distancia.

La metodología y los instrumentos definidos, así como el trabajo de gabinete y de campo deberán generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la operación del Pp, así como su contexto institucional y organizacional.

### *Análisis de gabinete*

Para esta sección es necesario la elaboración del diagnóstico de los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la operación o gestión del Pp, la instancia evaluadora deberá realizar un análisis de gabinete, considerando como mínimo los siguientes documentos:

- La normativa aplicable al Pp: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Pp atiende;
- Diagnóstico del programa y estudios del marco contextual en el que opera;
- MIR del Pp correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;
- Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos o macroprocesos, identificados del Pp;
- Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al Pp;
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora con los que cuenta el Pp.
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación, del Estado de Puebla, por la Secretaría de la Contraloría o por cualquier instancia fiscalizadora.

Asimismo, se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño del Pp y a su definición de población o área de enfoque potencial y objetivo, así como a su estrategia de integración de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp.

El análisis o trabajo de gabinete deberá generar como resultado inicial, un mapeo de los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp que constituirá esencialmente el Producto 1 de la evaluación; posteriormente, se procesará la información recabada en campo para la generación del informe preliminar y final de la evaluación.

### *Alcance y enfoque de la evaluación*

La instancia evaluadora deberá señalar con claridad en el informe de la evaluación, cuáles de los procesos y subprocesos o macroprocesos, identificados en la operación o gestión del Pp se analizan y cuáles no, de acuerdo con lo establecido por la Dirección de Evaluación (DEV) de la Secretaría de Finanzas y Administración (SFA) y la Unidad Responsable (UR) del Programa en cuestión señalando los elementos de análisis que justifican esta selección y, en su caso, haciendo recomendaciones al respecto.

Un elemento que podrá ser considerado para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del Pp, el cual podrá determinarse *a priori* considerando algunos elementos como los siguientes:

1. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos o macroprocesos;
2. Si los procesos y subprocesos o macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas la instancias ejecutoras de manera homogénea;
3. Si los procesos y subprocesos o macroprocesos, están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
5. Si se cuenta en los procesos y subprocesos o macroprocesos, analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
6. 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.

El alcance de la Evaluación de Procesos del Pp implica el análisis de los procesos y subprocesos o macroprocesos, sustantivos del Pp, así como la respectiva priorización de estos. Se deberá realizar la identificación y jerarquización de los procesos a partir del Esquema 1, adaptándolo a las condiciones particulares del Pp;<sup>3</sup> en él se observa lo siguiente:

- El proceso de "Planeación" es el punto de partida para la implementación del Pp; posteriormente, continúan los procesos de "Comunicación Interna y Externa", "Selección de destinatarios", "Producción de entregables", "Entrega", "Seguimiento a destinatarios" y "Control".
- La información que se genera en los procesos de "Seguimiento a destinatarios" y "Control" es un insumo directo para retroalimentar los procesos del Pp desde el de Planeación.
- El proceso de "Monitoreo" utiliza información generada principalmente en los procesos de "Comunicación", "Selección de destinatarios", "Producción de entregables", "Entrega" y "Seguimiento a destinatarios"; a partir de ello se retroalimentan los procesos del Pp desde la "Planeación".

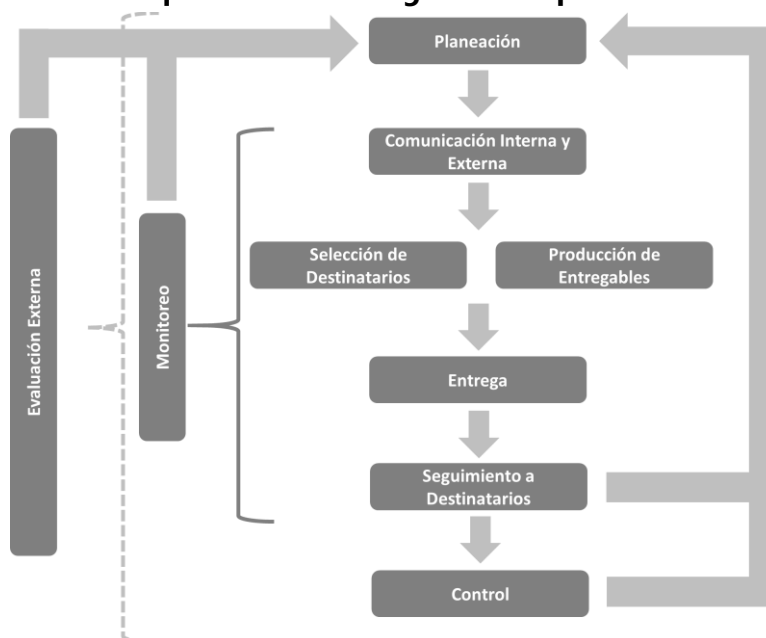
---

<sup>3</sup> Con excepción de los procesos (con sus subprocesos) de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa, para los cuales la instancia evaluadora únicamente podrá, en caso de que lo considere pertinente, agregar subprocesos, pero no suprimir subprocesos.

- El proceso de “Evaluación Externa” requiere de información transversal de todos los procesos, ya que se valora al Pp en su conjunto. En este sentido, los resultados de las evaluaciones son un insumo para retroalimentar al Pp desde el proceso de “Planeación”.

Es importante señalar que en el Esquema 1 se muestra un modelo que es importante tomarlo en cuenta como referencia para la identificación y definición de los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la operación del Pp evaluado, además de que representa un auxiliar en la definición del alcance y del enfoque de la Evaluación de Procesos del Pp.

**Esquema 1: Modelo general de procesos.**



**Fuente:** Modelo de TdR para la Evaluación de Procesos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público

A continuación se describe cada uno de los procesos que componen al modelo anterior:

- **Planeación:** proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa.



- **Comunicación interna y externa:** proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa);
- **Selección de destinatarios:** proceso en el que se determina quiénes recibirán los componentes o entregables de un Pp en función de su población o área de enfoque objetivo;
- **Producción de entregables:** proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos;
- **Entrega:** proceso en el que se realiza la entrega de lo producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios o beneficiarios;
- **Seguimiento a destinatarios:** actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados sus componentes o entregables (por sus destinatarios o beneficiarios) para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios;
- **Control:** actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno);
- **Monitoreo:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances, primordialmente;
- **Evaluación externa:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los términos de referencia, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los

informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen y realiza el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

A partir de los procesos definidos en el modelo anterior la instancia evaluadora deberá realizar una equivalencia de los procesos, subprocesos o macroprocesos identificados respecto a los definidos en el modelo, de acuerdo con el Anexo 5 "Ficha de identificación y equivalencia de procesos". Cabe mencionar que los procesos definidos en el modelo no son limitativos, por lo que si la instancia evaluadora identifica procesos, subprocesos o macroprocesos adicionales deberá incluirlos.

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

A partir del contexto en que opera el Pp y el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, la instancia evaluadora deberá desarrollar una propuesta de estrategia y plan de trabajo de campo a seguir para la realización de la evaluación, asimismo deberá incluir un cronograma detallado de actividades.

La estrategia de trabajo de campo diseñada por la instancia evaluadora deberá ser entregada a la DEV, para que en conjunto con la UR del Pp sea validada antes de su implementación. Dicha estrategia deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

- Justificación de las técnicas de investigación a utilizar;
- Muestra y los criterios utilizados para su selección;
- Listado de los actores a entrevistar;
- Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán, y
- Cronograma con las actividades a desarrollar.

La instancia evaluadora iniciará las actividades del trabajo de campo de manera conjunta y una vez recibido el visto bueno de la DEV.

El diseño de la muestra y de los instrumentos para el levantamiento de información en campo deberá considerar a la totalidad de los actores que intervienen en la ejecución de los procesos y subprocesos o macroprocesos, que integran la operación o gestión del Pp, así como a los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp, independientemente de su ubicación geográfica.

Algunos criterios que puede utilizar la instancia evaluadora para definir una muestra que considere la variabilidad de la operación en los diferentes contextos en que opera el Pp son los siguientes:

- a) El desempeño operativo del Pp entre municipios, regionalización geográfica, instituciones públicas o privadas, u otros aspectos que suponen una acción diferenciada de los procesos (cuando aplique);
- b) Volumen de la operación del Pp;
- c) Esquemas normativos del Pp y el ejercicio presupuestal en los municipios, instituciones públicas o privadas, u otros aspectos que suponen una acción diferenciada de los procesos, en las que opera el Pp (cuando aplique), y
- d) Formas de interacción del Pp con otros niveles u órdenes de gobierno (cuando aplique).

Los criterios anteriores no son limitativos, por lo que la instancia evaluadora podrá proponer criterios adicionales que considere pertinentes para la definición de la muestra para el trabajo de campo.

En el diseño muestral, la instancia evaluadora deberá señalar los funcionarios del Pp o destinatarios a los que se les aplicarán los instrumentos de levantamiento de información con los que se realizará el trabajo de campo, así como la ubicación geográfica de los mismos.

#### *Instrumentos de levantamiento de información*

La instancia evaluadora deberá diseñar los instrumentos que utilizará para el levantamiento de información durante el trabajo de campo, como son (por ejemplo) los cuestionarios por tipo de funcionario a entrevistar para el caso de entrevistas semiestructuradas, los guiones a utilizar en la realización de grupos focales, los cuestionarios de aplicación electrónica, las guías respectivas, entre otros. Para lo anterior, deberá considerar los siguientes temas guía y preguntas de referencia:

#### ***Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)***

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Pp?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Pp que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Pp?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Pp?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables del Pp?
- ¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Pp?

- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?

***Comunicación interna y externa del Pp*** (las preguntas que apliquen)

- ¿Qué actores intervienen en la comunicación del Pp?
- ¿Existe una estrategia de comunicación del Pp documentada? En caso afirmativo, describirla.
- ¿La estrategia de comunicación del Pp (documentada o no) es adecuada?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos?

***Solicitud de los componentes o entregables del Pp*** (las preguntas que apliquen)

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población o área de enfoque potencial puede solicitar los componentes o entregables que otorga el Pp?
- ¿Los requisitos para solicitar los componentes o entregables del Pp se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes? (cuando aplique)
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes? (cuando aplique)
- ¿Son adecuados estos mecanismos? (cuando aplique). En caso de que el Pp que apoye la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los mismos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
- ¿El proceso de solicitud de los componentes o entregables que otorga el Pp se encuentra automatizado total o parcialmente?

Para esta pregunta, considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU:

- **Estado de digitalización 1:** trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- **Estado de digitalización 2:** trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;
- **Estado de digitalización 3:** trámites y servicios que permiten realizar transacciones y
- **Estado de digitalización 4:** trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

Para mayor información, referirse a “Figure A.4. The four stages of online service development”, en los siguientes documentos:

- Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional  
[http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti\\_1\\_pgcm\\_bases\\_lineam\\_tys.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf)
- United Nations E-Government Survey 2014 (página 195)  
[https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2014-survey/e-gov\\_complete\\_survey-2014.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2014-survey/e-gov_complete_survey-2014.pdf)

#### **Selección de *destinatarios*** (cuando aplique)

- ¿Existe una metodología o método para la selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público? (cuando aplique)
- ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los componentes o entregables del Pp? ¿Qué información integra esta base de datos?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

#### **Producción de componentes o entregables**

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Pp atender a su población o área de enfoque objetivo?
- ¿El Pp tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de componentes o entregables, de acuerdo con la posible demanda o requerimientos de su población o área de enfoque objetivo? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los componentes o entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Las actividades de generación de componentes o entregables que otorga el Pp están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias involucradas?

### **Entrega**

- ¿Los componentes o entregables del Pp son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los componentes o entregables para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino? ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes? (cuando aplique)
- ¿La logística de distribución se actualiza? (cuando aplique) ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Pp? (cuando aplique)
- ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios o área de enfoque a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

### **Control** (las preguntas que apliquen)

- ¿El Pp cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población o área de enfoque que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Pp? (cuando aplique)

### **Seguimiento a destinatarios**

- ¿El Pp tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que permitan verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del destinatario o beneficiario? (cuando aplique)

- En caso de que los componentes o entregables involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el Pp cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable? ¿El seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿El Pp tiene mecanismos para identificar si se cumple con su Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del destinatario o beneficiario de los componentes o entregables del Pp respecto de los componentes que ofrece el Pp? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp son utilizadas para la mejora continua del Pp?

### *Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp*

En esta sección se deberá realizar la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos o macroprocesos, definidos en el mapa de procesos del Pp. A continuación se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- 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;
- Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- 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 Pp.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Las actividades son adecuadas si están en función del logro del objetivo de cada proceso. Por ejemplo, si se verifica que el formato de los mensajes a difundir cumpla con las características necesarias para llegar a la población o área de enfoque objetivo, como sería un mensaje de audio en la lengua indígena de la localidad donde se encuentran los posibles destinatarios o beneficiarios, o bien, como sería un mensaje dirigido a personal operativo del Pp cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.



Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos o macroprocesos, del Pp deberá realizarse una revisión documental (normativa aplicable, MIR, evaluaciones externas, sistemas de información y registros administrativos, entre otros) misma que deberá complementarse con el trabajo de campo, con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

La información obtenida de estos indicadores deberá vaciarse en fichas propuestas por la instancia evaluadora, presentadas como en el *Anexo 6 “Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Pp”* (formato libre). Estas fichas deberán considerar la medición de los atributos de eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia correspondientes a cada proceso y subproceso o macroproceso.

#### *Valoración de los procesos y subprocesos de la operación del Pp*

Deberá contener una síntesis de los resultados encontrados en la Evaluación de Procesos del Pp, resaltando los hallazgos más relevantes que se hayan detectado y que pudiesen transformarse en ASM.

La instancia evaluadora deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos o macroprocesos, del Pp a partir del siguiente esquema de puntuación:<sup>5</sup>

- Eficacia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son eficaces = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 0 puntos.
- Oportunidad:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son oportunos = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 1 punto.

<sup>5</sup> La valoración cuantitativa deberá estar sustentada y, por tanto, ser consistente con lo valorado por la instancia evaluadora en el apartado de “Medición de atributos de los procesos y subprocesos”.

- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 0 puntos.
- Suficiencia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son suficientes = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 0 puntos.
- Pertinencia:
  - Todos los procesos (o macroprocesos) son pertinentes = 5 puntos.
  - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 4 puntos.
  - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 3 puntos.
  - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 2 puntos.
  - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 1 punto.
  - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 0 puntos.

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores, esta valoración cuantitativa global debe considerar el total de puntos posibles de obtener ( $5 \times 4 = 20$  puntos) y los puntos obtenidos en la Evaluación de Procesos Pp ('y' puntos), de modo que se indique el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles  $\{[(y'/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa global de la operación del Pp}\}$

La instancia evaluadora deberá utilizar el Anexo 9 "Valoración global cuantitativa" para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos (o macroprocesos) del Pp.

Adicionalmente, en este apartado se deberán integrar las recomendaciones y conclusiones que se consideren más relevantes de los procesos y subprocesos o macroprocesos, del Pp, las cuales deben formularse con base en los hallazgos del trabajo de campo y de gabinete. El objetivo final de las recomendaciones es proveer información valiosa a los operadores del Pp para realizar adecuaciones en la ejecución de los procesos y subprocesos o macroprocesos, de modo que se potencie la consecución de resultados del Pp.

Las recomendaciones que se formulen como resultado de la Evaluación de Procesos del Pp deberán tener las siguientes características:

- Derivarse de los hallazgos de la evaluación;

- Ser concretas y factibles;
- Incluir un proyecto de implementación, que considere los siguientes elementos:
  - Breve análisis de la viabilidad o factibilidad de la implementación;
  - Principales responsables de la implementación;
  - Análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Pp como en el logro de sus objetivos;
  - 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:
  - Consolidación;
  - Reingeniería de procesos o subprocesos.

Al respecto, la instancia evaluadora debe entender por consolidación, aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación, como serían algunas acciones, procedimientos o estrategias del Pp, así como iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas automatizados, infraestructura, entre otros.

Por reingeniería de procesos o subprocesos, se entenderán aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Pp. Para ello se deberá llenar el Anexo 11 "Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp", y que a su vez deben derivar en acciones de consolidación para la implementación de los procesos transformados.

Adicionalmente, y de conformidad con el alcance de la Evaluación de Procesos del Pp, se deberá presentar una propuesta para crear o fortalecer el sistema de monitoreo de gestión del Pp, con indicadores a nivel de procesos y subprocesos o macroprocesos.

Asimismo, a partir de todo el análisis y valoraciones realizadas, se deberá emitir un pronunciamiento acerca de la percepción de eficiencia que la instancia evaluadora haya tenido sobre la ejecución de los procesos y subprocesos o macroprocesos del Pp.

Los indicadores que se propongan por la instancia evaluadora, deberán cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. Asimismo, la instancia evaluadora deberá presentar el ejercicio de un primer cálculo de estos indicadores, con insumos reales de ser posible, o si no hipotéticos, en un anexo de formato libre. Anexo 10 "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp".

### *Bitácora de trabajo de campo y bases de datos*

La instancia evaluadora deberá entregar una bitácora de trabajo de campo que destaque de forma sintética, entre otros puntos, las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó y que podrían afectar los resultados de la Evaluación de Procesos del Pp.

Asimismo, deberá entregar las bases de datos generadas a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y de la recopilación de información en el trabajo de campo. Las bases de datos deberán entregarse en formatos compatibles con Excel, debiendo mantener la confidencialidad de los entrevistados, pero sin alterar la información proporcionada por estos. En las bases de datos debe estar sistematizada toda la información recabada a partir de la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información y deberá sustentar el análisis, las valoraciones, los hallazgos y las conclusiones de la evaluación.

## Contenido del informe

### Contenido mínimo del informe final de la evaluación

Derivado del contenido generado en las secciones anteriores, deberán elaborarse los siguientes apartados en el informe final de la Evaluación de Procesos del Pp:

- i. Introducción.
- ii. Resumen Ejecutivo
- iii. Marco Legal.
- iv. Datos Generales del Programa Presupuestario (Pp).
- v. Criterios Técnicos para la Evaluación del Programa Presupuestario correspondiente.
- vi. Apartados de la evaluación
  - ❖ Sección 1 Diseño
    - Diagnóstico del programa público
    - Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
  - ❖ Sección 2 Procesos
    - Pertinencia de los proceso
      - Diagnóstico general de los procesos y subprocesos del Pp
      - Contexto en que opera el Pp;
      - Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos;
        - Descripción y valoración de los procesos y subprocesos del Pp;
    - Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp;
- vii. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- viii. Valoración final del Pp.
- ix. Hallazgos.
- x. Recomendaciones clasificadas por apartado.
- xi. Conclusiones.
- xii. Bibliografía
- xiii. Anexos:
  - Anexo 1 "Descripción General del Programa"
  - Anexo 2 "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" (Formato Libre)
  - Anexo 3 "Evolución de la Cobertura"
  - Anexo 4 "Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados"
  - Anexo 5 "Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp"

- Anexo 6 "Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Pp" (Formato libre)
- Anexo 7 "Diagramas de flujo de la operación del Pp"
- Anexo 8 "Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp"
- Anexo 9 "Valoración global cuantitativa"
- Anexo 10 "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp" (Formato libre)
- Anexo 11 "Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp"
- Anexo 12 "Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones"
- Anexo 13 "Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación"

En el Resumen Ejecutivo, asimismo se describirán los principales hallazgos y recomendaciones del evaluador externo.

Para el desarrollo de los apartados antes referidos deberá atender las indicaciones que se desarrollan en las siguientes secciones.

### **Hallazgos y resultados Pp por Sección.**

Se debe realizar una valoración general del programa por sección utilizando las respuestas que integran cada uno de los apartados. En esta valoración integral se deberá señalar en qué medida la gestión operativa conduce al logro de los objetivos del Pp.

Asimismo, se deben señalar las áreas de mejora, las buenas prácticas y las fortalezas detectadas en la operación del Pp, y a partir de ello la instancia evaluadora emitirá recomendaciones de mejora sobre aspectos específicos de cada proceso y subproceso o macroproceso, del Pp. Adicionalmente, se deberán identificar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos ("cuellos de botella"), de coordinación entre unidades administrativas y otros que hubiese en los procesos y subprocesos o macroprocesos, del Pp, entendiéndose como aquellas prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstaculizan la operación del Pp.

En este sentido, se deberán identificar las situaciones en las que la normativa genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Pp, para lo cual se deberá presentar (por cada situación identificada) una propuesta de modificación a la normativa aplicable al Pp, 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 7 *“Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp”*.

Para la identificación y descripción de los “cuellos de botella”, buenas prácticas y fortalezas del Pp, se considerará la información derivada del análisis de la operación del Pp, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en ella. Este análisis deberá contener las causas y las consecuencias de los “cuellos de botella” detectados, sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas); de igual manera, se deberá desarrollar un análisis de las buenas prácticas identificadas.

### **Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Se debe integrar en una sola tabla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, especificadas por cada apartado de la evaluación y reportarlas en el Anexo 11 “Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones”, en el que se deben incluir las fortalezas y/o oportunidades, las debilidades y/o amenazas, y las recomendaciones por apartado de la evaluación.

## Anexos

### Anexo 1 “Descripción General del Programa”

El Anexo tiene formato libre, sin embargo debe contener una breve descripción de las características más relevantes del Pp, en un máximo de dos cuartillas. Dicha descripción debe considerar los siguientes aspectos:

1. Identificación del programa:
  - 1.1 Nombre
  - 1.2 Clave de programa
  - 1.3 Dependencia y/o Entidad coordinadora ejecutora
  - 1.4 Año de inicio de operación
2. Problema o necesidad que el Pp pretende atender, atenuar o resolver;
3. La contribución del Pp a las Metas y objetivos estatales a los que se vincula;
4. Descripción de los objetivos del Pp, así como de los bienes y/o servicios que ofrece (componentes);
5. Identificación y cuantificación de la población o área de enfoque potencial y objetivo;
6. Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso;
7. Metas de los indicadores de Fin, Propósito y Componentes, así como los de nivel actividad que se consideren relevantes; y
8. Resumen de la valoración de la pertinencia del diseño del Pp respecto a la atención del problema o necesidad.

### Anexo 2 “Metodología para la cuantificación de la población o área de enfoque potencial y objetivo”

El Anexo tiene formato libre, sin embargo se debe incluir la siguiente información:

- Definición de la población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida.
- Cuantificación de la población potencial, objetiva y atendida.
- Hallazgos sobre el procedimiento llevado a cabo para definir y cuantificar la población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida.
- Recomendaciones
- Propuesta orientada hacia la mejora.



### Anexo 3 “Evolución de la Cobertura”

Nombre del  
Programa:  
Modalidad:  
Dependencia/Entidad  
:  
Unidad Responsable:  
Tipo de Evaluación:  
Año de la Evaluación:

Tipo de Población	Unidad de Medida	2012	2013	2014	2015	2016
<b>P. Potencial</b>						
<b>P. Objetivo</b>						
<b>P. Atendida</b>						
$\frac{P.A. \times 100}{P.O.}$	%	%	%	%	%	%

## Anexo 4 “Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados”

Derivado del análisis y valoración de la pregunta de investigación número 3 ¿La estructura de objetivos planteada por el programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?, se realizará una propuesta de mejora de MIR.

Fin				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo

Propósito				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo

Componente 1				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	
Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo

Componente 2 ...				
Objetivo	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto	

Tipo	Dimensión	Frecuencia	Meta	Método de Cálculo

**Nota:** Incluir los componentes necesarios para el programa evaluado.

## Anexo 5 “Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp”

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

1. Listar los procesos identificados.

Comparar los procesos identificados del Pp con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del Pp identificado como equivalente.

2. Colocar al final de la lista aquellos procesos del Pp que no sean equivalentes con el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
		(Nombre y breve descripción)
<b>Planeación</b>		Ejemplo (Ej). Planeación Estratégica
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
<b>Comunicación interna y externa</b>		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
<b>Selección de destinatarios</b>		Ej. Recepción de solicitudes de becas
		Ej. Selección de becarios
<b>Producción de entregables</b>		
<b>Entrega</b>		
<b>Control</b>		
<b>Seguimiento</b>		Ej. Seguimiento físico y supervisión en campo
<b>Evaluación externa</b>		Ej. Publicación y lectura del PAE
		Ej. Definición de TdR
		Ej. Contratación
		Ej. Ejecución de la evaluación externa
<b>Monitoreo</b>		Ej. Registro de avances de indicadores
		Ej. Revisión de registros
		Ej. Validación de registros e integración de informes

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

## **Anexo 6 “Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Pp (formato libre)”**

Para la construcción de este anexo deberá realizarse una revisión documental (normativa aplicable, MIR, evaluaciones externas, sistemas de información y registros administrativos, entre otros) misma que deberá complementarse con el trabajo de campo, con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

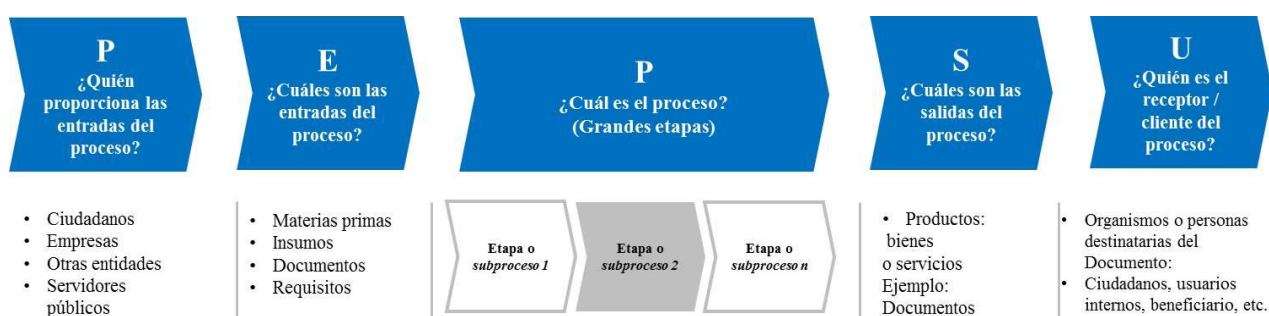
Además de considerar la medición de los atributos de eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia de cada proceso y subproceso o macroproceso.

## Anexo 7 “Diagramas de flujo de la operación del Pp”

Para la elaboración de los diagramas de flujo, deberá utilizarse la notación empleada en el documento “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” publicada por la SFP en la dirección electrónica:

[http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu\\_a\\_para\\_la\\_Optimizaci\\_n\\_Estandarizaci\\_n\\_y\\_Mejora\\_Continua\\_de\\_Procesos.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n_Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf):












Para el Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPSU):



Ejemplo ilustrativo

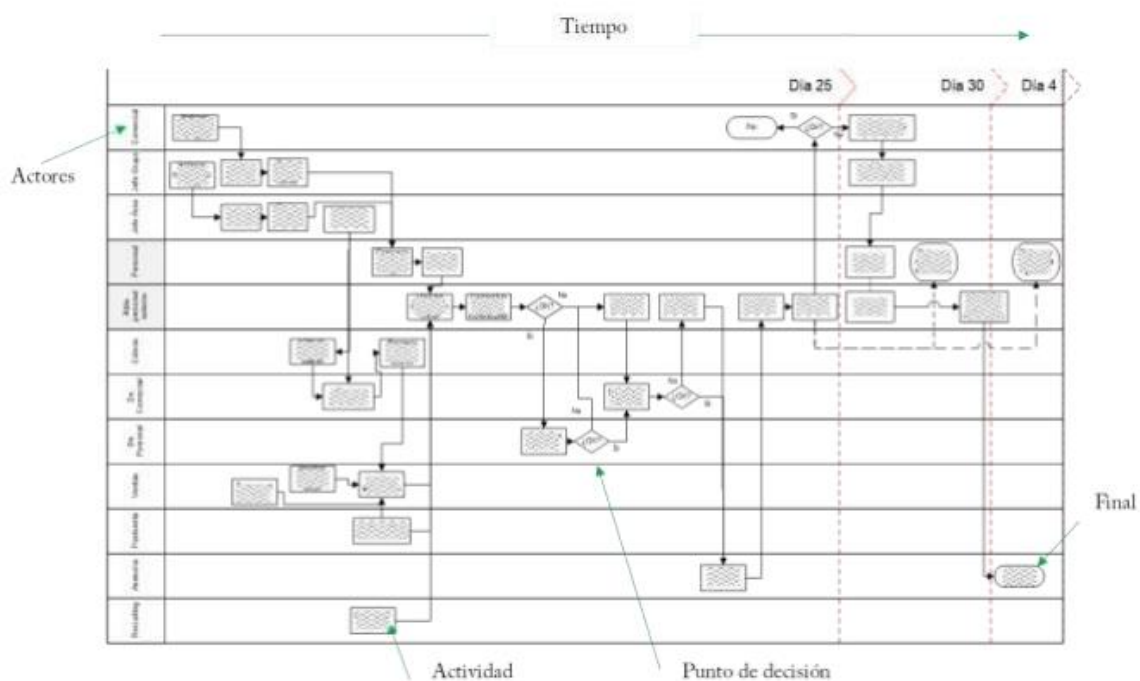
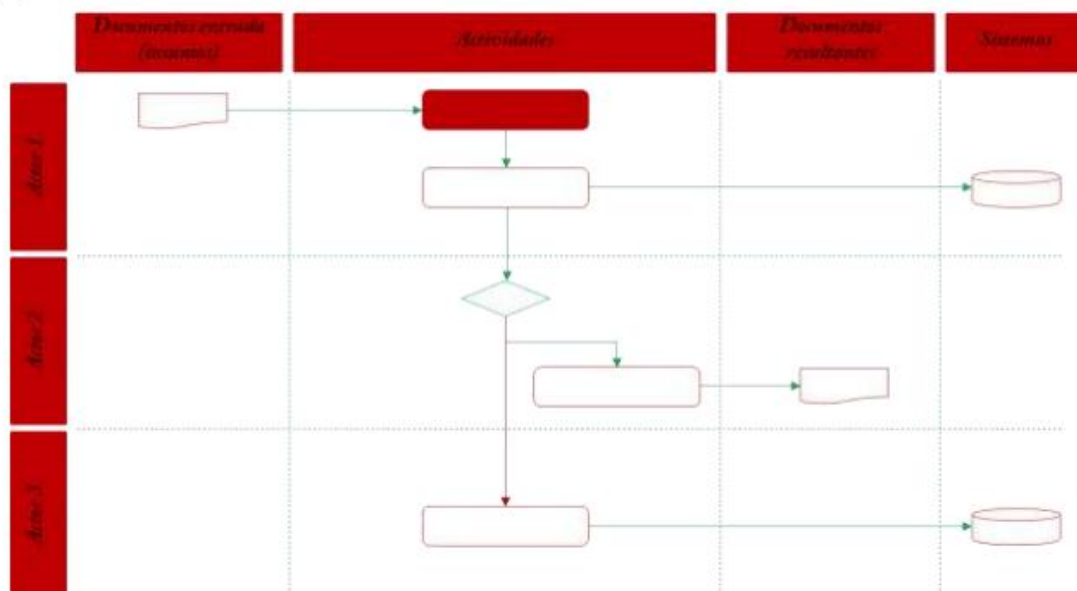


Para el Diagrama de Flujo:

<i><b>Figura</b></i>	<i><b>Significado</b></i>	<i><b>Utilización</b></i>
	Inicio/final	Inicio o finalización de un proceso
	Actividad	Cualquier tipo de actividad de un proceso no representada por el resto de símbolos. En su interior se describe brevemente la actividad.
	Actividad Compleja	Proceso vinculado y desarrollado de manera independiente a la línea de proceso descrita. En su interior se describe brevemente el proceso
	Decisión	Indicador de bifurcación ante dos opciones alternativas «Si/No». En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciada de ambas opciones.
	Base de datos	Aplicación o programa automatizado que se utiliza para desarrollar la actividad
	Documento simple	Unidad de información o documento de salida / entrada de la unidad
	Documento múltiple	Incluye más de un documento de salida / entrada de la unidad
	«y» / «e»	Indicador de opciones de línea de actividad. Siempre se deben seguir las dos o más líneas de la actividad.
	Conector de actividades	Señala la dirección de flujo de una actividad a la siguiente.
	Conector de documentos	Señala la dirección o flujo entre un documento y una actividad
	Conector de cambio de página	Indica el cambio de página. También se puede referir al cambio de actividades.



Ejemplos ilustrativos:



## Anexo 8 “Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp”

Tipo de norma-tiva	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 9 “Valoración global cuantitativa ”

### Sección 1. Diseño

Diseño	Valoración	Argumento o justificación
<b>Porcentaje del Diseño del Pp</b>	<i>(Suma de valoración alcanzada por pregunta de la sección 1 / Total máximo de la valoración de todas las preguntas de la sección 1 ) x 100</i>	

### Sección 2. Procesos

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>	<i>(Total de procesos <b>eficaces</b> / Total de procesos del Pp) x 100</i>	
Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>	<i>(Total de procesos <b>oportunos</b> / Total de procesos del Pp) x 100</i>	
Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación

<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>	<i>(Total de procesos <b>suficientes</b> / Total de procesos del Pp) x 100</i>	
<b>Proceso</b>	<b>Pertinencia (Sí/No)</b>	<b>Argumento o justificación</b>
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>	<i>(Total de procesos <b>pertinentes</b> / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

**NOTA:** Los argumentos y justificaciones del evaluador deberán considerar el análisis y valoraciones de los subprocesos de cada proceso, de modo que haya consistencia entre estos elementos. Asimismo, el evaluador deberá expresar los resultados de la valoración cuantitativa en una gráfica tipo radial.

## Anexo 10 “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp (formato libre)”

Los indicadores que se propongan por la instancia evaluadora, deberán cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. Asimismo, la instancia evaluadora deberá presentar el ejercicio de un primer cálculo de estos indicadores, con insumos reales de ser posible.

**Nombre del Programa:**

**Modalidad:**

**Dependencia/Entidad:**

**Unidad Responsable:**

**Tipo de Evaluación:** De Procesos

**Año de la Evaluación:** 2017

	Fin	Justificación	Propósito	Justificación	Componente (s)	Justificación
<b>Nombre de Indicador</b>						
<b>Método de Cálculo</b>						
<b>Claro</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Relevante</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Económico</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Monitoreable</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Adecuado</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Definición</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Unidad de Medida</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Frecuencia de Medición</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Línea Base</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Metas</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	
<b>Comportamiento del Indicador</b>	Sí/No		Sí/No		Sí/No	

**Nota: Incluir los componentes necesarios para el programa evaluado.**

## Anexo 11 “Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp”

En este Anexo la instancia evaluadora debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

### A) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

### B) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

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

## Anexo 12 “Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones”

Capacidades Internas	Factores Externos
<b>Fortalezas</b> (Cualquier capacidad con la que cuenta la dependencia o entidad que le permita aprovechar sus recursos para la obtención de sus objetivos)	<b>Oportunidades</b> (Cualquier factor externo fuera del control de la dependencia o entidad que puede ser aprovechado para la obtención de sus objetivos)
<b>Debilidades</b> (Cualquier limitante Interna de la dependencia o entidad que puede afectar la obtención de sus objetivos)	<b>Amenazas</b> (Cualquier factor externo fuera de control de la dependencia o entidad que pueda afectar la obtención de sus objetivos).

## Anexo 13 “Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación”

El Informe Final de la Evaluación de Procesos de los Pp E004: Educación básica y E006: Educación Superior deberán contener una ficha con los siguientes datos:

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación	
<b>Nombre o denominación de la evaluación</b>	<i>[Especificar el nombre de la evaluación considerando su tipo y ejercicio evaluado]</i>
<b>Nombre o denominación del programa evaluado</b>	<i>[Indicar el nombre del Pp sujeto a evaluación, de acuerdo con lo establecido en el PEF, señalando su modalidad y clave]</i>
<b>Unidad Responsable de la operación del programa</b>	<i>[Especificar la(s) unidad(es) responsable(s) de la administración, operación y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos del Pp evaluado correspondientes a las dependencias y entidades]</i>
<b>Titular de la unidad responsable de la operación del programa</b>	<i>[Indicar el nombre del(a) Titular de la Unidad Responsable de la operación del Pp]</i>
<b>Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación</b>	<i>[Especificar el ejercicio fiscal al que corresponde el PAE en la que fue programada la evaluación]</i>
<b>Año de conclusión y entrega de la evaluación</b>	<i>[Indicar el año en que se concluyó la evaluación]</i>
<b>Tipo de evaluación</b>	<i>[Especificar el tipo de evaluación de acuerdo con los Lineamientos de evaluación, el nombre de la evaluación y con lo establecido en el PAE]</i>
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	<i>[Indicar el nombre de la firma, consultoría u organización que realizó la evaluación]</i>
<b>Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación</b>	<i>[Especificar el nombre del(a) responsable de la coordinación de la evaluación dla instancia evaluadora]</i>
<b>Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación</b>	<i>[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales del(a) coordinador(a) de la evaluación]</i>



<b>Unidad Administrativa responsable de la Coordinación de la evaluación</b>	<i>[De acuerdo con lo señalado en el PAE, especificar la instancia a la que corresponde la coordinación de la evaluación: p.ej. Secretaría de Finanzas y Administración (SFA); así como la unidad administrativa mediante la cual se ejerce esta función, p. ej. Dirección de Evaluación de la SFA (DEV).</i>
<b>Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de coordinar la evaluación (Área de Evaluación)</b>	<i>[Especificar el nombre del(a) Titular de la Unidad responsable de dar seguimiento a la evaluación que funge como Área de Evaluación]</i>
<b>Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de coordinar la evaluación, que coadyuvieron con la revisión técnica de la evaluación</b>	<i>[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, respecto de la revisión técnica de la misma]</i>
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	<i>[Indicar el tipo de contratación dlla instancia evaluadora; Especificar el tipo de procedimiento de contratación de la instancia evaluadora, consistente con los tipos de adjudicación establecidos en la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público]</i>
<b>Costo total de la evaluación con IVA incluido</b>	<i>[Especificar el costo total de la evaluación, incluyendo el IVA (en caso de que se haya causado) como sigue: \$X.XX IVA incluido]</i>

Asimismo en este anexo se deberá incluir una nota metodológica con la descripción de las técnicas y los modelos utilizados por el evaluador externo, acompañada del diseño por muestreo, especificando los supuestos empleados y las principales características del tamaño y dispersión de la muestra utilizada.

## **DIRECTORIO**

**Raúl Sánchez Kobashi**

Secretario de la Secretaría de Finanzas y Administración

**Francisco Fidel Teomitzi Sánchez**

Subsecretario de Planeación

**Arturo Neponuceno Crisóstomo**

Director de Evaluación

**Rodolfo de la Rosa Cabrera**

Subdirección de Evaluación de Programas

**Saúl Federico Oropeza Orea**

Jefe del Departamento de Programas Estatales y Municipales

**Ana Luz Guzmán Figueroa**

Analista del Departamento de Programas Estatales y Municipales

**Marco Antonio Sánchez González**

Analista del Departamento de Programas Estatales y Municipales