



**CEAS**

Comisión Estatal de  
Agua y Saneamiento

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN  
ESPECÍFICA DE PROCESOS DEL RAMO 23 “PROVISIONES  
SALARIALES Y ECONÓMICAS, FONDO PARA ENTIDADES  
FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS PRODUCTORES DE  
HIDROCARBUROS (U093)”; INCLUYE LOS PROGRAMAS  
PRESUPUESTARIOS K002, K003, Y K013,  
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2016.**

*Rayo*

*G*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

## I. ANTECEDENTES

Con fundamento en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 1, 2, 3, 27, 45, 78, 85, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; numerales Décimo Sexto y Trigésimo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, 76 de la Constitución del Estado Libre y Soberano de Tabasco, 73, 80 y 81 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus Municipios se establece el compromiso de implantar mecanismos de seguimiento y evaluación, mediante el análisis sistemático, referente a los programas y acciones emprendidas por el Estado, a fin de determinar su pertinencia, eficacia, eficiencia, calidad, resultado, impacto y sostenibilidad.

Así mismo, la Ley de Desarrollo Social del Estado de Tabasco en su Capítulo II (de las competencias) establece la obligatoriedad para el Gobierno del Estado en sus artículos 38 y 39 de realizar las evaluaciones de la política, programas y acciones de desarrollo social implementadas; mientras que el capítulo IV de la evaluación de la política de desarrollo social, establece los criterios y metodologías que se deben implementar para evaluar la política, programas y acciones orientados al desarrollo social del estado y sus municipios; y es dentro de este contexto que el Gobierno del Estado de Tabasco, a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas, emitió el Programa Anual de Evaluación (PAE) para el Ejercicio Fiscal 2016 de la Administración Pública Estatal, en el cual se contempla la Evaluación Específica de Procesos del Ramo 23 "Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)"; incluye los programas presupuestarios K002, K003, y K013, correspondiente al ejercicio fiscal 2016, implementado por la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del Gobierno del Estado de Tabasco (CEAS), que permita evaluar la operación de los procesos y los resultados específicos del Programa; esto con la finalidad de poder generar información suficiente y evidencias para la implementación de un Presupuesto basado en Resultados (PbR) en la CEAS.

Los Fondos Federales dentro de las administraciones locales no se ejecutan bajo la lógica tradicional de programas presupuestarios; ya que son tomados como fuentes de financiamiento de varios programas presupuestarios estatales, para evaluar este tipo de temas existe la alternativa de realizar evaluaciones específicas; las cuales son definidas por el CONEVAL como evaluaciones que se realizan con trabajo de gabinete y campo, que pese a no estar comprendidas dentro de los lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la administración pública, son utilizadas a nivel federal y local para realizar evaluaciones de temas específicos de interés para los entes públicos; tal es el caso de la necesidad de la CEAS de evaluar los resultados de la ejecución de los recursos del Ramo 23 "Provisiones Salariales y

Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)”; incluye los programas presupuestarios K002, K003, y K013, correspondiente al ejercicio fiscal 2016.

## II. PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS A EVALUAR

La Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del Gobierno del Estado de Tabasco, con base en lo que establece el PAE 2017 requiere una propuesta técnica para la realización de la **Evaluación Específica de Procesos del Ramo 23 “Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)”**; incluye los programas presupuestarios:

1. K002 Infraestructura para Agua Potable;
2. K003 Drenaje y Alcantarillado; y
3. K013 Infraestructura para Protección al Ambiente.

## III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### III.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar los procesos operativos y los resultados del Ramo 23 “Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)”; con la finalidad de valorar si la gestión y articulación de los procesos contribuyen al logro de las metas y objetivos de los Programas Presupuestarios que fueron financiados con recursos del Ramo 23, Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que eleven la calidad de los resultados.

### III.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
2. 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;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa;
4. Identificar si el Fondo o los programas presupuestario cuentan con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios de los programas y sus resultados; y

5. Examinar los resultados del Fondo y de los programas presupuestarios respecto a la atención del problema para el que fueron creados.

## IV. ALCANCES DE LA EVALUACIÓN

1. **Operación:** 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 cumplimiento de sus objetivos; además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

### a. Descripción Específica del Servicio

La evaluación de procesos deberá contener para el logro de sus objetivos el desarrollo de los siguientes apartados:

- i. Descripción del Programa;
- ii. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo;
- iii. Descripción y análisis de los procesos del Programa;
- iv. Hallazgos y resultados;
- v. Conclusiones y recomendaciones; y
- vi. Anexos

El primer y segundo apartado son parte del entregable número uno. El tercer y cuarto apartado son parte del entregable número dos. Para el tercer entregable, se debe elaborar un informe final que contenga los seis apartados enlistados anteriormente así como un resumen ejecutivo, un índice, una introducción y una presentación en formato Power Point con los principales resultados de la evaluación.

El resumen ejecutivo debe ser un breve análisis de los aspectos más importantes de la Evaluación, resultado de los principales hallazgos y conclusiones.

La descripción de lo que debe contener cada uno de los apartados enunciados se presenta en el Anexo A. Criterios Técnicos de la Evaluación.

2. **Percepción de beneficiarios.** Identificar si el Sistema o los programas cuentan con instrumentos que les permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del Sistema o los programas y sus resultados.
3. **Resultados.** Examinar los resultados del Sistema o los programas respecto a la atención del problema para el que fue creado.

Derivado de los 3 aspectos, antes descritos, se deberán elaborar las recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar a través de los programas, tanto a nivel normativo como operativo, con la finalidad de mejorar la operación y la eficacia en la consecución de los objetivos de la planeación estatal y sectorial.

La finalidad de esta etapa es también el evaluar la calidad en el diseño de la operación de los programas y el nivel de respuesta de estos a las prioridades y objetivos del PLED 2013-2018 y el Programa Sectorial.

Para la realización de la evaluación específica de procesos se requerirá que se contemplen el análisis de información que se disponga en cada una de las áreas responsables de la evaluación, para ello se emplearán diversas técnicas metodológicas, de tipo cuantitativas y cualitativas. Debido a la naturaleza del Programa se requiere considerar la percepción de los usuarios en cuanto a calidad del servicio que se les proporciona.

## **V. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN (ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y FORMATOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS).**

Se deberá realizar una amplia revisión de los diversos instrumentos y métodos de recolección de información primaria utilizados en las evaluaciones de servicios públicos tanto a nivel nacional como internacional, con la finalidad de seleccionar los más adecuados para el estudio, recurriendo a herramientas tales como cuestionarios, encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, estudios de caso, entre otros que se consideren pertinentes.

## **VI. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN**

La información para la evaluación será proporcionada por las unidades responsables de los programas y unidades de evaluación de las dependencias. El evaluador podrá solicitar la información que considere pertinente para poder emitir un juicio imparcial de las acciones realizadas, la información proporcionada servirá de evidencia para las recomendaciones u observaciones que permitirán mejorar los programas.

La instancia evaluadora debe considerar las observaciones de la CEAS y de las dependencias para la elaboración del informe final. En caso de que la instancia evaluadora no considere pertinente incluir los comentarios recibidos, debe justificarlo. La instancia evaluadora tendrá 7 días hábiles para dar respuesta a dichos comentarios.

El contacto instancia evaluadora-programa es importante durante la realización de la evaluación, por lo que se establecen dos reuniones de carácter obligatorio. La primera es al inicio de la evaluación y será calendarizada; la segunda será después de la entrega del Informe Parcial y es responsabilidad de la instancia evaluadora y su equipo coordinarla a través de la unidad de la Dirección de Programación correspondientes. Es importante señalar que la instancia evaluadora

no podrá aceptar documentación e información adicional que no se le proporcione en tiempo y forma.

Adicionalmente, la instancia evaluadora puede estar en contacto con la unidad responsable con la finalidad de facilitar los flujos de información y dar cumplimiento al calendario establecido.

## VII. REDACCIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Se redactará un informe de evaluación el cual tendrá el siguiente contenido como mínimo:

- i) Resumen Ejecutivo
- ii) Antecedentes y justificación del estudio
- iii) Marco teórico del estudio
- iv) Evaluación de la operación del Fondo y los Programas Presupuestarios
  - (1) Descripción del Fondo y los Programas Presupuestarios
  - (2) Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
  - (3) Descripción y análisis de los procesos del Fondo y los Programas Presupuestarios
  - (4) Hallazgos y resultados
- v) Satisfacción de los beneficiarios
- vi) Principales Resultados del Fondo y los Programas Presupuestarios
- vii) Conclusiones y recomendaciones
- viii) Anexos
  - (1) Análisis FODA
  - (2) Análisis de la evolución del Presupuesto ejercido en los últimos 4 ejercicios fiscales
  - (3) Formato para la difusión de resultados de la evaluación

## VII. PRODUCTOS Y PLAZOS PARA LA ENTREGA DE LA EVALUACIÓN

La Entidad evaluadora entregará como producto final de la evaluación lo siguiente: Informe final de la evaluación en cinco tantos impresos a color, cinco tantos impresos en blanco y negro, en medio electrónico; presentación de power point con los principales resultados en medio electrónico; y ficha técnica para la difusión de resultados establecida por el CONAC

El calendario de entregas a la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del Gobierno del Estado de Tabasco (CEAS) se define en la Tabla 1. En cada una de las etapas señaladas, la instancia evaluadora debe atender puntualmente las fechas

señaladas y acordar con anticipación el horario de las reuniones, así como los requerimientos que necesitará para presentar sus resultados.

**Tabla 1. Calendario de entrega de productos del proyecto**

Id	Productos	Fecha de entrega
1	1er Informe: Diseño metodológico de la evaluación	Del 3 al 7 de abril
2	2do Informe de avances y cumplimiento de los términos de referencia	Del 15 al 19 de mayo
3	Informe final de la evaluación	Del 19 al 23 de junio
4	Memoria del Evento de difusión de resultados	Del 17 al 21 de julio

Los productos serán entregados en el domicilio de la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento del Gobierno del Estado de Tabasco, mediante oficio en hoja membretada y firmada por el coordinador de la evaluación. El oficio debe incluir la siguiente leyenda: "Se entrega (nombre del producto a entregar) en espera de su revisión y aprobación".

Queda asentado que la versión del producto entregado no será considerada como final hasta que la Unidad de Evaluación del Desempeño no emita comunicado oficial de conformidad con el mismo, por lo que el coordinador de la evaluación se obliga a contestar las consideraciones que puedan existir, en un plazo no mayor de 5 días hábiles. La constancia de recepción será a través de un escrito de aceptación del servicio concluido a entera satisfacción de la Unidad de Evaluación del Desempeño.

## **IX. PERFIL DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y DEL PERSONAL QUE PARTICIPARÁ EN LA EVALUACIÓN**

De acuerdo con lo establecido en los Lineamientos Generales para la Evaluación de Desempeño de los Programas Presupuestarios del Estado de Tabasco, y el Programa Anual de Evaluación 2017 de la CEAS, la instancia evaluadora contratada deberá contar con experiencia en evaluación de Programas Federales o Estatales y en líneas de investigación relacionadas con los temas abordados por el Ramo 23 "Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)". Así mismo deberá contar preferentemente con registro en el padrón de evaluadores de CONEVAL.

La entidad evaluadora que se interese en realizar la evaluación deberán presentar lo siguiente:

- I. Acreditar su constitución legal en los términos de la legislación aplicable;
- II. Acreditar experiencia en el tipo de evaluación a realizar, sea de programas gubernamentales en México o en el extranjero,
- III. Acreditar su registro en el padrón de proveedores del Gobierno del Estado; y

- IV. Presentar una propuesta de trabajo ejecutiva, que contenga, entre otros, los siguientes aspectos:
- a. El objeto de la evaluación;
  - b. La metodología de evaluación específica a implementar, la estructura temática del informe a elaborar con base en los lineamientos específicos establecidos para cada tipo de evaluación;
  - c. El currículum del personal que realizará la evaluación del programa de que se trate, que incluya:
    - i. La manifestación por escrito de que se tiene conocimiento de las características y operación del programa objeto de evaluación, o bien de programas similares; y
    - ii. La acreditación de experiencia en el tipo de evaluación correspondiente a la evaluación de su servicio;
  - d. La definición de la plantilla de personal que se utilizará para la evaluación del programa, la cual deberá guardar congruencia con la magnitud y características particulares del mismo y del tipo de evaluación correspondiente a su servicio.

En la siguiente tabla se especifican los requisitos mínimos académicos y de experiencia esperados de cada uno de los integrantes clave del equipo evaluador, dadas las particularidades del programa y la evaluación.

Cargo en el Equipo Clave	Requisitos Académicos	Experiencia General	Experiencia Específica
<b>Coordinador</b>	Licenciatura	Consultoría en Gestión para resultados.	Al menos tres años en evaluación para el desempeño de políticas y programas públicos.
<b>Consultores de apoyo</b>	Licenciatura	Consultoría en gestión para resultados.	Al menos un año en evaluación para el desempeño de políticas y programas públicos.

## X. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

La instancia evaluadora deberá proponer un cronograma de las actividades que describa las diferentes actividades y procesos a realizar durante la evaluación, el cual se desarrollará en conjunto con la institución contratante ajustando los tiempos y con estricto apego a la normatividad aplicable; con la finalidad de poder cumplir con los plazos establecidos en los presentes Términos de Referencia.

## XI. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

Además de la calidad del estudio y el cumplimiento de los presentes Términos de Referencia, la instancia evaluadora es responsable de:

- i. Los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para el estudio; asimismo, del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.
- ii. Respecto de los documentos preliminares o borradores y los trabajos finales.
  - Responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por la unidad coordinadora de la evaluación y por la unidad administrativa que opera el Programa que no ha considerado pertinente incorporar en los informes respectivos y las causas que lo motivaron.
- iii. Respecto de la Diseminación de Resultados.
  - Los evaluadores y los coordinadores deben estar disponibles para reuniones y/o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia a la unidad coordinadora de la evaluación en caso de ser convocados, aún después de concluido el contrato.

La contratación, operación y supervisión de la evaluación se desarrollará bajo la coordinación de la Unidad de Evaluación del Desempeño, sujeta a los lineamientos a que se refiere el primer párrafo de este apartado.

Los compromisos de la unidad coordinadora son:

- i. Suministrar oportunamente a la instancia evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo el estudio, así como las bases de datos.
- ii. Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas al Programa.
- iii. Revisar la primera entrega del informe de evaluación y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el evaluador en la versión final del informe.
- iv. Verificar que el informe final de evaluación externa cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Procesos del Ramo 23 "Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y

Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)”; incluye los programas presupuestarios K002, K003, y K013, correspondiente al ejercicio fiscal 2016.

## XII. ANEXOS

### ANEXO 1. ANALISIS FODA

“Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones”

Tema de evaluación: Diseño	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad o amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
<b>Debilidad o Amenaza</b>			

*Nota: Se debe realizar un cuadro por cada uno de los temas de la Evaluación.*

### ANEXO 2. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO EJERCIDO EN LOS ÚLTIMOS 4 EJERCICIOS FISCALES

Capítulo de Gasto	2013		2014			2015			2016		
	\$	%	\$	%	Δ%	\$	%	Δ%	\$	%	Δ%
1000											
2000											



3000												
4000												
5000												
6000												
7000												
8000												
9000												

**Instrucciones para el llenado del anexo:**

\$: Monto en pesos

%: Porcentaje con respecto al presupuesto total del ejercicio fiscal

$\Delta\%$  = Incremento porcentual con respecto al ejercicio anterior

*Boyo*

*(Handwritten mark)*

*(Handwritten signature)*

*(Handwritten signature)*

*(Handwritten mark)*

## ANEXO 3. FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
1.1 Nombre de la evaluación:	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre:	Unidad administrativa:
1.5 Objetivo general de la evaluación:	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros__ Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	
<b>2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN</b>	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:	
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones.	
2.2.1 Fortalezas:	
2.2.2 Oportunidades:	
2.2.3 Debilidades:	
2.2.4 Amenazas:	
<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN</b>	
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:	
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:	
1:	
2:	
3:	
4:	
5:	
6:	
7:	
<b>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</b>	
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	
4.2 Cargo:	

*R. Ruiz*

4.3 Institución a la que pertenece:	
4.4 Principales colaboradores:	
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	
4.6 Teléfono (con clave lada):	
<b>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</b>	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):	
5.2 Siglas:	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo ___ Poder Legislativo ___ Poder Judicial ___ Ente Autónomo ___	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal ___ Estatal ___ Local ___	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre:	Unidad administrativa:
<b>6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa ___ 6.1.2 Invitación a tres ___ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ___ 6.1.4 Licitación Pública Internacional ___ 6.1.5 Otro: (Señalar) ___	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
6.3 Costo total de la evaluación: \$	
6.4 Fuente de Financiamiento:	
<b>7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	
7.1 Difusión en internet de la evaluación:	
7.2 Difusión en internet del formato:	

**Instructivo para el llenado del formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones.**

**Objetivo**

Establecer las directrices para requisitar el Formato al que hace referencia el Anexo 1 de los Lineamientos para la homologación y estandarización de las evaluaciones de los entes públicos.

## 1. Descripción de la evaluación

Para cada evaluación contemplada en el Programa Anual de Evaluaciones se deberá informar lo siguiente:

### 1.1 Nombre de la evaluación

Especificar el tipo de evaluación que se aplicó, de conformidad con lo establecido en el numeral 7 "De los Tipos de Evaluación" de los Lineamientos para la homologación y estandarización de las evaluaciones de los entes públicos.

### 1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa)

Se deberá establecer la fecha de inicio de la evaluación con independencia de la que se establece en los TdR.

### 1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa)

Se deberá establecer la fecha de término de la evaluación con independencia de la que se establece en los TdR.

### 1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece

Establecer los datos de la persona encargada de dar seguimiento a la evaluación, así como el nombre de la unidad administrativa de adscripción.

### 1.5 Objetivo general de la evaluación

Describir de manera breve y puntual el objetivo general de la evaluación.

### 1.6 Objetivos específicos de la evaluación

Describir cada uno de los objetivos específicos de la evaluación.

### 1.7 Metodología utilizada en la evaluación

Con base en los criterios definidos y establecidos en los Términos de Referencia (TdR) utilizados para llevar a cabo la evaluación, se debe realizar una breve descripción de la metodología utilizada. Dicha descripción debe incluir, al menos, lo siguiente:

- Instrumentos de recolección de información: seleccione uno o más de los siguientes conceptos: cuestionarios, entrevistas, formatos, otros (especifique el instrumento).
- Descripción de las técnicas y modelos utilizados: mencione las herramientas, técnicas, símbolos, objetos, entidades, atributos, etc., y la relación entre los

elementos utilizados para la representación cualitativa y/o cuantitativa de la evaluación.

## **2. Principales hallazgos de la evaluación**

Para articular e integrar los resultados de la evaluación de los programas, en este apartado se deben describir los hallazgos más destacados y representativos.

### **2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación**

Mencionar los principales resultados de la evaluación tomando en cuenta los atributos del programa y con base en los TdR.

### **2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.**

En esta sección se deben describir e integrar los principales factores externos e internos que afectan o coadyuvan a la operación del programa, clasificados como:

2.2.1 Fortalezas, 2.2.2 Oportunidades,

2.2.3 Debilidades y, 2.2.4 Amenazas,

## **3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación**

Incluir un análisis de los resultados de las evaluaciones del programa.

### **3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación**

En esta sección se deben establecer las conclusiones de manera precisa y concreta señalando los aspectos y acciones de mejora.

### **3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia**

Las recomendaciones deben ser enumeradas de acuerdo a su relevancia.

## **4. Datos de la instancia evaluadora**

En esta sección se deben especificar los datos de la instancia evaluadora:

### **4.1 Nombre del coordinador de la evaluación**

Establecer el nombre de la persona que coordinó la evaluación.

### **4.2 Cargo**

Establecer el nivel jerárquico del coordinador de la evaluación

### **4.3 Institución a la que pertenece**

En caso de que el evaluador sea una persona moral o pertenezca a alguna institución, establecer el nombre de la consultoría o institución a la que pertenece.

#### **4.4 Principales colaboradores**

Listar los nombres de los integrantes del equipo evaluador así como sus respectivas responsabilidades.

#### **4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación**

Registrar la dirección electrónica del coordinador de la evaluación.

#### **4.6 Teléfono (con clave lada)**

Registrar el teléfono del coordinador de la evaluación con clave lada así como la extensión en caso de contar con ella.

### **5. Identificación del (los) programa(s)**

Esta sección deberá ser llenada para integrar los datos de (los) programa(s) evaluado(s), de acuerdo a los siguientes atributos:

#### **5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s)**

Establecer el nombre del (los) programa(s) evaluado(s).

#### **5.2 Siglas**

Proporcionar las siglas que identifican el (los) programa(s) evaluado(s).

#### **5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s)**

Proporcionar el nombre del ente público a cargo del (los) programa(s).

#### **5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s)**

Establecer el ámbito al que pertenece(n) el(los) programa(s) evaluado(s), de acuerdo a lo siguiente:

- Ejecutivo,
- Legislativo,
- Judicial,
- Ente Autónomo.

#### **5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s)**

Determinar el ámbito gubernamental al que pertenece(n) el (los) programa(s) evaluado(s):

- Federal,
- Estatal,
- Municipal.

## **5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s)**

5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s)

5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada).

## **6. Datos de contratación de la evaluación**

### **6.1 Tipo de contratación**

Establecer, de conformidad con la normatividad aplicable a cada ente público, el procedimiento de contratación de la evaluación:

6.1.1 Adjudicación Directa,

6.1.2 Invitación a tres,

6.1.3 Licitación Pública Nacional,

6.1.4 Licitación Pública Internacional,

6.1.5 Otro (señalar).

### **6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación**

Establecer la unidad administrativa responsable de contratar la evaluación.

### **6.3 Costo total de la evaluación**

Establecer el monto de los recursos erogados para la evaluación en moneda nacional.

### **6.4 Fuente de financiamiento**

Establecer la fuente de financiamiento utilizada para llevar a cabo la evaluación.

**6.4.1 Recurso fiscal**

**6.4.2 Recurso propio**

**6.4.3 Créditos**

## **7. Difusión de la Evaluación**

### **7.1 Difusión en internet de la evaluación**

Establecer la dirección electrónica de Internet en la que se puede consultar la evaluación realizada.

*Punto*



## 7.2 Difusión en internet del formato

Establecer la o las direcciones electrónicas de Internet en la que esté disponible el Formato al que hace referencia el Anexo 1 de los Lineamientos para la homologación y estandarización de las evaluaciones de los entes públicos.

*Revisado*

## ANEXO 4. 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 (ASM).
- 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, 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 Ramo 23 "Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)"; 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 Ramo 23 “Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)”; 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 Ramo 23 “Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)”; 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 Ramo 23 “Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)”.

### **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, tanto 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 el desempeño operativo del Programa entre entidades, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos del Ramo 23 “Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)”; 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 Ramo 23 "Provisiones Salariales y Económicas, Fondo para Entidades Federativas y Municipios Productores de Hidrocarburos (U093)"; (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 señalen 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<sup>1</sup>

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,

<sup>1</sup> 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".

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*.

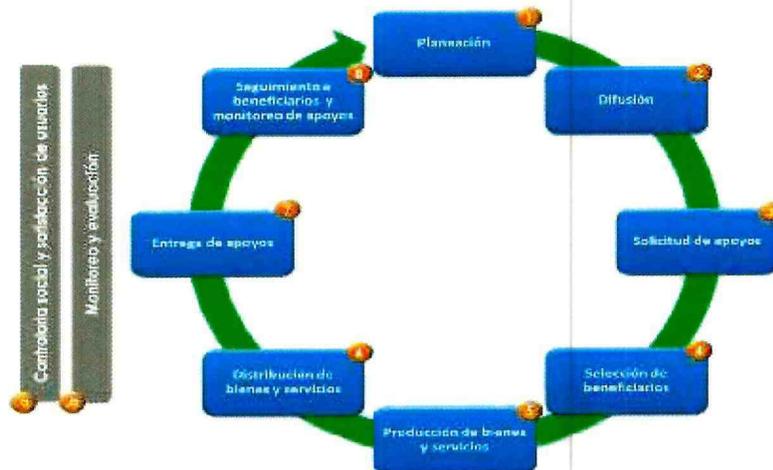
### 3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

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**



*Boys*

*[Handwritten signatures and marks]*

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.
  - a. Tiempo: ¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
  - b. Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
  - c. Recursos financieros: ¿Los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
  - d. 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?<sup>2</sup>
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

<sup>2</sup> 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.

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<sup>3</sup>.

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.

Empero, 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 deberán 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

<sup>3</sup> 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".

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.

De la misma manera, 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"*.

## ANEXO 5. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Tema	Variable		Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo		
	Institución		
	Entidad		
	Unidad Responsable		
	Clave Presupuestal		
	Nombre del Programa		
	Año de Inicio		
	Responsable titular del Programa		
	Teléfono de contacto		
	Correo electrónico de contacto		
<b>Objetivos</b>	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		

*Revisado*









Tema	Variable		Datos
	Propósito del Programa		
<b>Población potencial</b>	Definición		
	Unidad de medida		
	Cuantificación		
<b>Población objetivo</b>	Definición		
	Unidad de medida		
	Cuantificación		
<b>Población atendida</b>	Definición		
	Unidad de medida		
	Cuantificación		
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)		
	Presupuesto modificado (MDP)		
	Presupuesto ejercido (MDP)		
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa		
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del Programa		

*Boyo*

## ANEXO 6. 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:

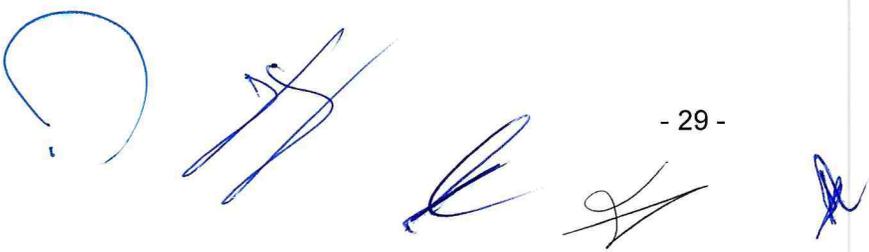
Listar los procesos identificados.

Comparar los procesos identificados del Programa con aquellos correspondientes al Modelo General de Procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.

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)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
<b>Difusión del Programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
<b>Solicitud de apoyos:</b> 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
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios

*Rayo*





Modelo General de Procesos	Número de secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa.		
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa).		
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		<b>Ej. Entrega de becas</b>
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		<b>Ej. Monitoreo de becarios</b>
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del Programa.		
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el Programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
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

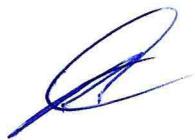
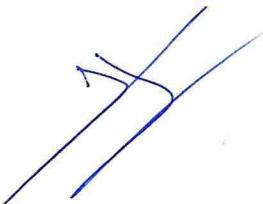
*Boyo*

## ANEXO 7. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

(FORMATO LIBRE)

En este apartado el proveedor podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos* de la Secretaría de la Función Pública, apartado VII. Mapeo de procesos, disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu\\_a\\_para\\_la\\_Optimizaci\\_n\\_Estandarizaci\\_n\\_y\\_Mejora\\_Continua\\_de\\_Procesos.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n_Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf)

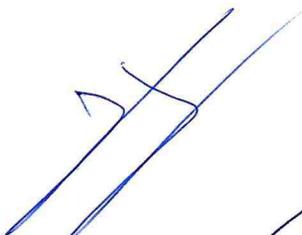
Rayo



## ANEXO 8. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	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					

*Levy*

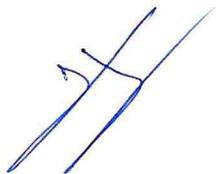





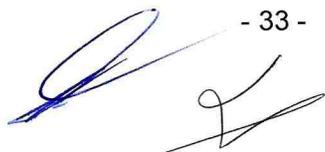

## ANEXO 9. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

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

*Boys*

- 33 -






## ANEXO 10. 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:

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

## ANEXO 11. 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)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

### B) Reingeniería de Procesos

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

\*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 12. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

(FORMATO LIBRE)

*R. Rojas*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

## ANEXO 13. 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

*Revis*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

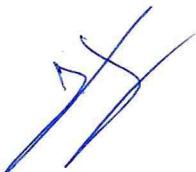
*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

## ANEXO 14. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA \_\_\_\_\_

(FORMATO LIBRE)

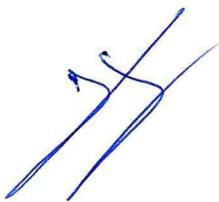
*Loys*



## ANEXO 15. EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS

(FORMATO LIBRE)

*Boyo*





## FIRMAS DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CEAS

EL TITULAR DE LA UNIDAD DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**LIC. JUSTO ALBERTO ANDRADE AGUIRRE**  
DIRECTOR DE PLANEACIÓN

EL SECRETARIO EJECUTIVO DE LA  
UNIDAD DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO

**LIC. MEDARDO JESÚS CANO MOLLINEDO**  
DIRECTOR DE ASUNTOS JURÍDICOS

### VOCALES

LIC. JOSÉ LUIS AGUILERA ZAPATA  
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

C.P. JOSÉ RAMÓN ARIAS GÁSPAR  
SUBDIRECTOR DE PRESUPUESTO Y  
RECURSOS FINANCIEROS

C. T.S. PAULA ELENA SALAS MARTÍNEZ  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PLANES Y PROGRAMAS

C. LIC. JAIME ALBERTO CORTÉS GARCÍA  
ENLACE DE LA COORDINACIÓN DE  
PLANEACIÓN DE LA SECRETARÍA  
DE PLANEACIÓN Y FINANZAS.