

TERMINOS DE REFERENCIA (TdR'S) PARA EVALUACIÓN DE PROCESOS 2017

DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO E035: ATENCIÓN A FAMILIAS Y POBLACIÓN VULNERABLE EN SU ACCIÓN: "ASISTENCIA Y GESTIÓN SOCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SALUD Y LA CALIDAD DE VIDA", EN EL ESQUEMA DE "AYUDA CON MEDICAMENTOS, MATERIAL DE CIRUGÍA, EQUIPO MÉDICO Y ORTOPÉDICO, MATERIAL PARA DIÁLISIS, BOLSAS PARA COLOSTOMÍA Y PAÑALES PARA ADULTO PARA PERSONAS VULNERABLES"; DEL EJERCICIO FISCAL 2016, DEL FONDO DE APORTACIONES MÚLTIPLES (FAM) RAMO GENERAL 33.

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 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. Así como a lo señalado en los Artículos 72 al 80 de la Ley General de Desarrollo Social; en los cuales se establece que el objetivo de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente; además del Artículo 49 Fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal, en el cual se establece que los resultados del ejercicio de los recursos del Fondo de Aportación Múltiple del Ramo General 33, deberán ser evaluados, con base en indicadores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones Federales.

De igual forma el Marco jurídico estatal contempla los tópicos antes referidos a través de los Artículos 76 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tabasco; 46 al 50 de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Tabasco; 16 Bis de la Ley de Planeación del Estado y 80 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus Municipios.

Cabe indicar que los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral Décimo Sexto Fracción I, inciso C, establece los tipos de Evaluación, entre los cuales se encuentra la Evaluación de Procesos, la cual analiza "mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y contribuye al mejoramiento de la gestión".

Es decir, esta Evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del Programa, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito. Mediante el análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La Evaluación de Procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).

Por lo tanto, esta Evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento, organización y métodos empleados en la ejecución del programa a evaluar.

PROGRAMA A EVALUAR

El Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia DIF Tabasco, conforme al PAE 2017, propone realizar una Evaluación de Tipo PROCESO al **Programa Presupuestario E035: Atención a Familias y Población Vulnerable**, en su Acción: **"Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida"**, en el Esquema de: *"Ayuda con medicamentos, material de cirugía, equipo médico y ortopédico, material para diálisis, bolsas para colostomía y pañales para adulto para personas vulnerables"*; que es ejercido por Sistema DIF Tabasco a través de la Dirección de Atención Ciudadana y que tiene como Objetivo: *"Fortalecer la Asistencia Social oportuna a través de apoyos en especie a la población vulnerable y en condiciones de desamparo que asiste a esta Institución en busca de ayuda con base, a las responsabilidades que por Ley tiene el Sistema DIF Tabasco"*.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de los procesos operativos del Programa E035: Atención a Familias y Población Vulnerable, en su Acción: Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida, en su Esquema de: Ayuda con medicamentos, material de cirugía, equipo médico y ortopédico, material para diálisis, bolsas para colostomía y pañales para adulto para personas vulnerables, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cumplir con lo establecido en el Programa Anual de Evaluación 2017 del Sistema DIF-Tabasco.
- Describir la gestión operativa del Programa mediante análisis de los procesos de ejecución del fondo.
- Identificar la normatividad asociada a la ejecución de los procesos del fondo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.

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

ALCANCES

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleve 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.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

La Evaluación de Procesos deberá contener para el logro de sus objetivos el desarrollo de los siguientes apartados:

1. Descripción del Programa.
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.
3. Descripción y análisis de los Procesos del Programa.
4. Hallazgos y resultados.
5. Recomendaciones y conclusiones.
6. Anexos.

El primer y segundo apartado son parte de la entrega 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 Power Point con los principales resultados de la Evaluación; así como los Formatos para la Difusión de Resultados de Evaluaciones correspondientes.

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.

SELECCIÓN DE LA ENTIDAD EVALUADORA

Principio De Exigibilidad.

1. En las actividades de evaluación externa podrán participar personas físicas o morales, de carácter nacional e internacional, como **entidades evaluadoras** externas. Preferentemente dichas entidades deberán estar conformadas de forma multidisciplinar para efectos de la realización de una evaluación, y deberá contar con la experiencia suficiente comprobable en las áreas de conocimientos que para cada caso se definan en los Términos de Referencia.

2. La selección de las entidades evaluadoras externas se deberá realizar sujetándose al numeral Trigésimo Segundo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, publicados en el Diario Oficial de la Federación del día 30 de marzo de 2007 y el numeral Décimo Noveno del instrumento homólogo estatal denominado Lineamientos Generales para la Evaluación del Desempeño de los Programas Presupuestarios del Estado de Tabasco.
3. Comprobar si las entidades evaluadoras han participado como tal, ante la consulta al Registro de Evaluadores del Consejo Nacional de Evaluación en materia de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) o en el Registro de Evaluadores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), que provea información para la toma de decisiones y contribuya a mejorar la política pública. El Registro de Evaluadores no implica ningún tipo de certificación o acreditación por parte del CONEVAL y de la SHCP en materia de evaluación.
4. De acuerdo a lo establecido en el PAE 2017, los criterios de selección ponderarán aspectos relacionados con: a) Perfil del Evaluador, b) Experiencia en el Área del Conocimiento y c) la Propuesta Técnica. Lo anterior considerando los siguientes elementos:

Sobre el Perfil Curricular	<ol style="list-style-type: none"> 1) El área de formación de los evaluadores. 2) La experiencia acreditada como evaluadores externos. 3) La capacidad operativa de los evaluadores externos.
Sobre la Experiencia en el Área de Conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1) Acreditar su Constitución Legal en los términos de la legislación aplicable. 2) Años de operar como entidad evaluadora. 3) Acreditar experiencia en el tipo de evaluación correspondiente a la prestación de su servicio, de programas gubernamentales en México o en el extranjero. 4) La currícula del personal que realizará la evaluación del Programa que se trate, lo cual incluya: <ul style="list-style-type: none"> • Manifestación por escrito de que se tiene conocimiento de las características y operación del Programa objeto de la evaluación, o bien de Programas similares. • Acreditación de experiencia en el Tipo de Evaluación correspondiente a la evaluación de su servicio. • Definición de la plantilla de personal que 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.
Sobre la Propuesta Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apego con los Objetivos de la Evaluación. 2) Pertinencia de los métodos y técnicas propuestas por la entidad evaluadora externa. 3) Claridad en los planteamientos operativos para el cumplimiento de la evaluación.

Entrega de Propuestas:

Las propuestas deberán ser entregadas por las entidades evaluadoras del 11 al 17 de octubre del año en curso, en horario de 08:00 a 14:00 hrs. en las oficinas del Dirección de Planeación y Finanzas del Sistema DIF Tabasco en 2 sobres cerrados:

- 1) **Propuesta Técnica:** debidamente firmada por el representante legal de la entidad evaluadora, con rubrica en cada hoja.
- 2) **Propuesta Económica:** debidamente firmada por el representante legal de la entidad evaluadora, con rubrica en cada hoja.

Las propuestas se abrirán en Sesión de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) del Sistema DIF Tabasco en la reunión a celebrarse el jueves 19 de octubre del año en curso.

PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

El listado de productos que entregará la entidad evaluadora al área requirente, el calendario de entregas de los mismos y la forma de entrega se definen en el siguiente cuadro.

LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGAS

	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
Entregable 1	<ol style="list-style-type: none"> Descripción del Programa E035: Atención a Familias y Población Vulnerable, en su Acción: Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida, en su Esquema de: Ayuda con medicamentos, material de cirugía, equipo médico y ortopédico, material para diálisis, bolsas para colostomía y pañales para adulto para personas vulnerables. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo. 	22 noviembre de 2017	Archivo impreso y electrónico del documento en formato WORD en 1 CD, con tipo de letra Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
Entregable 2	<ol style="list-style-type: none"> Descripción y análisis de los Procesos del Programa E035: Atención a Familias y Población Vulnerable, en su Acción: Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida, en su Esquema de: Ayuda con medicamentos, material de cirugía, equipo médico y ortopédico, material para diálisis, bolsas para colostomía y pañales para adulto para personas vulnerables. Hallazgos y Resultados. 	22 de diciembre de 2017	Archivo impreso y electrónico del documento en formato WORD en 1 CD, con tipo de letra Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
Entregable 3	<p>Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa E035: Atención a Familias y Población Vulnerable, en su Acción: Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida, en su Esquema de: Ayuda con medicamentos, material de cirugía, equipo médico y ortopédico, material para diálisis, bolsas para colostomía y pañales para adulto para personas vulnerables, que contenga los siguientes apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> Resumen Ejecutivo. Índice. Introducción. Descripción del Programa. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo. Descripción y análisis de los Procesos del Programa. Hallazgos y Resultados. Recomendaciones y Conclusiones. Anexos. <ol style="list-style-type: none"> Ficha Técnica del Programa a Evaluar. Ficha de identificación y equivalencia de Procesos. Flujogramas del Programa. Grado de Consolidación Operativa. Límites, articulación insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos. Análisis de la Normatividad aplicable al programa y propuestas de modificación Análisis FODA del Programa. Recomendaciones del Programa. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión. Trabajo de campo realizado. (Guía Temática de los instrumentos de recolección de información) Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa. (Trabajo de gabinete) 	15 de enero de 2018	Archivo impreso empastado y electrónico del documento en formato WORD en 1 CD, con tipo de letra Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado, en tres tantos originales y presentación en formato POWER POINT en un 1 CD.

<p>XII. Ficha Técnica de la Instancia Evaluadora y Costo de la Evaluación.</p> <p>Este informe deberá acompañarse de una presentación en formatos Power Point con los principales resultados de la Evaluación.</p>		
--	--	--

Se debe considerar la realización de mínimo dos reuniones. Una intermedia, posterior a la entrega del segundo producto con los operadores del Programa y con el personal del área requirente, con la finalidad de comentar los resultados de dicho entregable. También se debe contemplar la realización de una reunión final, una vez entregado el último producto, para hacer la presentación de los principales resultados de la Evaluación de Procesos. El área requirente, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente el coordinador de la Evaluación.

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS DE LA ENTIDAD EVALUADORA

La *entidad evaluadora* es el responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la realización de la Evaluación; asimismo, es responsable 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.

Respecto de los entregables, la entidad evaluadora es el responsable de responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por el área requirente.

Para la revisión de los productos entregables el área requirente entregará a la *entidad evaluadora* sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a 3 días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos. La *entidad evaluadora* contará con 3 días hábiles después de la emisión del oficio de observaciones y recomendaciones para hacer las correcciones a los productos entregables.

En total este proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar como máximo, hasta 6 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente; a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior solo si el área requirente lo solicita.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia. Será responsabilidad de la entidad evaluadora recoger estos oficios, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos con sus correspondientes copias. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión/envío de

la comunicación oficial por parte del área requirente. La atención a los comentarios emitidos por los operadores del programa se deberá atender por escrito.

PUNTO DE REUNIÓN

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos de la Evaluación será en las instalaciones del área requirente: Dirección de Planeación y Finanzas del Sistema DIF Tabasco. Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por correo electrónico con al menos dos días naturales de anticipación.

MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

La *entidad evaluadora* deberá entregar cada producto de acuerdo a los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia, dichos entregables serán validados por personal del área requirente; cada entregable se dará por recibido con el reporte de conformidad mediante escrito de aceptación del servicio a entera satisfacción por parte del área requirente, mismo que deberá presentar a la Dirección de Administración para los fines que correspondan.

El área requirente, supervisará el trabajo de campo realizado durante la Evaluación de los Procesos.

Al concluir el contrato, el área requirente, elaborará la constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales en donde se dejará constancia de la recepción del servicio requerido a entera satisfacción por parte del área requirente.

CONDICIONES GENERALES

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia la *entidad evaluadora* podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la Evaluación, debiendo cumplir como mínimo los puntos solicitados, sin costo alguno para el área requirente.
2. La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del área requirente por lo que la *entidad evaluadora* **no** tiene derecho alguno para su disseminación, publicación o utilización. Por lo que en su propuesta técnica la unidad evaluadora se comprometerá a exhibir una carta compromiso de confidencialidad del manejo de la información.
3. La *entidad evaluadora* tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente, durante la vigencia del contrato.
4. En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación de la *entidad evaluadora* realizar los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique

un costo adicional para el área requirente, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del contrato.

5. El área requirente será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.

ANEXO A: CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La *entidad evaluadora* deberá presentar una descripción detallada del Programa, en el que se dé cuenta de:

- 1) La problemática que pretende atender (objetivo, poblaciones: 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) 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 de acuerdo al 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 estructura, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.

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 del 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.

ANALISIS 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 requerirá 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 mismo, gobierno 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 Procedimiento, 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 (MIR), del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del Programa.
- Documentos asociados al diseño.
- Padrón de beneficiarios y criterios de selección de los beneficiarios del programa.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Para la Evaluación de Procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semiestructuradas y focales. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la

información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Programa E035: Atención a Familias y Población Vulnerable, en su Acción: Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida, en el Esquema a Evaluar, tanto a nivel central como en las entidades federativas o unidades de ejecución donde opere, así como la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semiestructuradas a actores clave (operadores del programa) permitirá obtener información sobre la implementación del Programa E035: Atención a Familias y Población Vulnerable, en su Acción: Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida, en su Esquema de: Ayuda con medicamentos, material de cirugía, equipo médico y ortopédico, material para diálisis, bolsas para colostomía y pañales para adulto para personas vulnerables; 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 permitan la revisión de la implementación del Programa en cuestión, en cada uno de los niveles de ejecución.

ANÁLISIS CUANTITATIVO

La *entidad evaluadora* deberá aplicar, de preferencia, encuestas a personal operativo que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Programa E035: Atención a Familias y Población Vulnerable, en su Acción: Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida, en su Esquema de: Ayuda con medicamentos, material de cirugía, equipo médico y ortopédico, material para diálisis, bolsas para colostomía y pañales para adulto para personas vulnerables.

TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo de la Evaluación y del trabajo de campo, la *entidad evaluadora* debe establecer la sección 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. La selección de las variables utilizadas para la selección de la muestra debe justificarse a partir de la importancia para el desarrollo de la Evaluación.

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como 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 viabilidad, que la *entidad evaluadora* puede tomar en cuenta son el desempeño operativo del programa entre entidades vecinas, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos del Programa E035: Atención a Familias y Población

Vulnerable, en su Acción: Asistencia y Gestión Social para el mejoramiento de la Salud y la Calidad de Vida, así como las formas de interacción con el gobierno federal y los municipios.

Cabe señalar que estos criterios son enunciativos más no limitativos.

Una vez seleccionada la muestra se deberá elaborar un análisis de la organización e integración del área ejecutora u operadora del programa, así como las unidades administrativas coadyuvantes en la operación del programa; tales como: áreas de recepción y entrega de bienes y/o servicios por parte del programa.

La *entidad evaluadora* deberá 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 deberán tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Asimismo, los instrumentos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos, deberán entregarse para aprobación del área requirente. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo XI. "Instrumentos de recolección de información".

La *entidad evaluadora* 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, la *entidad evaluadora* 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 la *entidad evaluadora* y que podrían afectar los resultados de la Evaluación. Se deberán registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información 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 diseñado 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, y
- 4) Agenda del trabajo de campo.

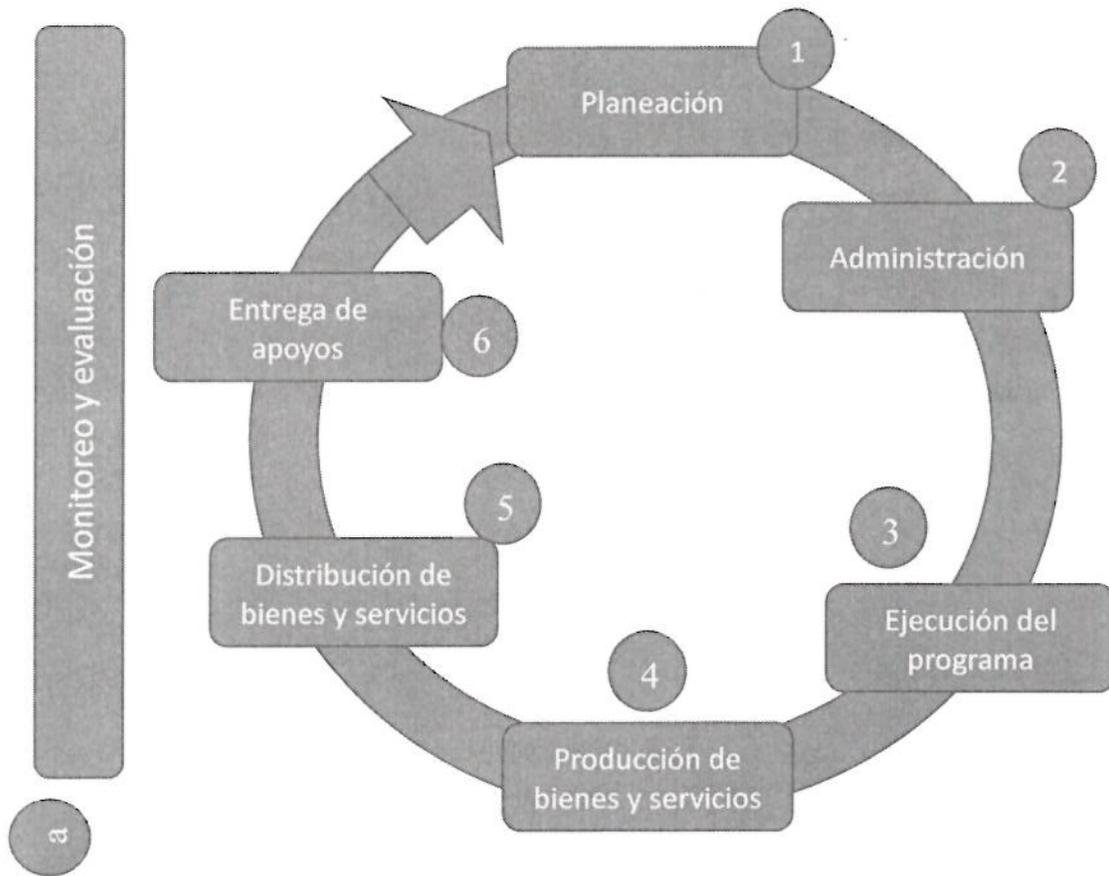
Estos cuatro productos son parte del entregable 1.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

En este entregable la *entidad evaluadora* 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 las 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 tipo de apoyo.

La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el "Modelo General de Procesos", que se presenta a continuación:



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 atender a la población objeto?

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?
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.

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 las instancias ejecutoras;
- 4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores;
- 5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.¹

En el hipotético caso de que El “Modelo General de Procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener el Programa, la *entidad evaluadora*, de manera adicional, deberá indicarlos y describirlos. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentre 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”.

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.

¹ 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 contemplará con el Anexo IV: “Grado de Consolidación Operativa”.

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este componente, la *entidad evaluadora* deberá realizar una valoración global de la operación del Programa, de acuerdo con los alcances definidos para la Evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben sustentarse con base en información derivada de los estudios de caso. Los hallazgos y resultados no necesariamente deben estar vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa evaluado. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

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

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

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Con base en lo anterior, la *entidad evaluadora* presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Programa, considerando las restricciones prácticas que existen para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el Anexo VI "Propuestas de Modificación a la Normatividad".

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE OPORTUNIDAD, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del Programa deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Programa, 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, la *entidad evaluadora* deberá detectar las áreas de oportunidad y 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. La *entidad evaluadora* 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 incluyen 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, la entidad evaluadora deberá elaborar el Anexo 7. "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 la *entidad evaluadora* debe exponer una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión del Programa y para el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, la *entidad evaluadora*, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa, deberá realizar recomendaciones a nivel procesos y a nivel del Programa. Todas las recomendaciones y conclusiones deben formularse con base en los datos contenidos en el estudio realizado. 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 con 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 categorizado en dos líneas estratégicas:
 - a) Consolidación o,
 - b) Reingeniería de procesos.
- ✓ Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el Anexo VIII. "Recomendaciones del Programa".

Adicionalmente, la *entidad evaluadora* deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la Evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión o en el caso de que el Programa carezca de este tipo de sistemas, se deberá 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." Sistemas de Monitoreo e Indicadores de Gestión".