

MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS



SINALOA
GOBIERNO DEL ESTADO

2022

Culiacán Rosales, Sinaloa a 31 de enero de 2022

INDICE

CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN.....	1
ANTECEDENTES	1
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	2
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
ESQUEMA DE LA EVALUACIÓN DE DISEÑO	3
CONTENIDO GENERAL	3
CONTENIDO ESPECÍFICO	3
CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN	10
ANEXOS	24



CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

(Redactar las características del programa a evaluar, así como la descripción de los productos y/o servicios que realiza)

ANTECEDENTES

(Redactar los antecedentes que existen del programa (retomando las características del programa), así como la misión, la visión, valores, etc., del programa, beneficios que se han obtenido anteriormente a esta evaluación)

La Evaluación de Procesos, analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

Es decir, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del Programa, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito.

Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).

Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas.



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS¹

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

¹ Términos de referencia generados con base en los Modelos de Términos de Referencia para la Evaluación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

ESQUEMA DE LA EVALUACIÓN DE DISEÑO

CONTENIDO GENERAL

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo así como 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.

CONTENIDO ESPECÍFICO

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 proceso del Programa.
4. Hallazgos y resultados.
5. Recomendaciones y conclusiones.
6. 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.



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

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

PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Coordinador de la evaluación	Maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	(Llenar)

PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

El listado de productos que entregará el *proveedor* al área requirente, el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se definen en el siguiente cuadro:

CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA

Producto	Fecha de entrega	Forma de entrega
1. Descripción del Programa. 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.	(Colocar la fecha)	Archivo electrónico del documento en formato Word en 1 CD. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
1. Descripción y análisis de los procesos del Programa. 2. Hallazgos y Resultados.	(Colocar la fecha)	Archivo electrónico del documento en formato Word en 1 CD. El tipo de letra



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

Producto	Fecha de entrega	Forma de entrega
		debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
<p>Informe final de la evaluación de procesos del Programa, que contenga los siguientes apartados:</p> <ul 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 ● Ficha técnica de identificación del Programa. ● Ficha de identificación y equivalencia de procesos. ● Flujo gramas del Programa. ● Grado de Consolidación Operativa. ● Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos. 	<i>(Colocar la fecha)</i>	<p>Archivo electrónico del documento en formato Word y archivo electrónico de la presentación en formato Power Point en 1 CD.</p> <p>El tipo de letra del documento de Word debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.</p>



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

Producto	Fecha de entrega	Forma de entrega
<ul style="list-style-type: none">● Propuesta de modificación a la normatividad.● Análisis FODA del programa.● Recomendaciones del programa.● Sistema de monitoreo e indicadores de gestión.● Trabajo de campo realizado.● Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa.● Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.● Este informe deberá acompañarse de una presentación en formato Microsoft Power Point con los principales resultados de la evaluación.		

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 DEL PROVEEDOR

El *proveedor* 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



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

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, el proveedor 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 al proveedor sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a _____ días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos. El proveedor contará con _____ 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 _____ días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente. Lo anterior, 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 sólo si el área requirente lo solicite.

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 del proveedor 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 y/o por los operadores del programa se deberá atender por escrito en el formato elaborado para ello.

Si al cabo de este procedimiento el área requirente considera que el producto no fue entregado a su entera satisfacción, se procederá a aplicar las cláusulas correspondientes al contrato que se refieren al no cumplimiento de las características adecuadas de los productos entregables.



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

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:

_____. 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

El proveedor 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, para los fines que correspondan, lo anterior en términos de lo establecido en el artículo 84 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP).

El área requirente, supervisará el trabajo de campo realizado durante la evaluación de procesos.

Al concluir el contrato o convenio, 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, todo ello de conformidad con lo establecido en el artículo 103 inciso b) del Reglamento de la LAASSP y los presentes Términos de Referencia.

CONDICIONES GENERALES

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia el proveedor 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 el proveedor no tiene derecho alguno para su diseminación, publicación o utilización.
3. El *proveedor* 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 del proveedor 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. De lo contrario se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato suscrito.
5. El área requirente será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.



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.
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.

3. ANÁLISIS DE GABINETE

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

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



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

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

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

4. ANÁLISIS CUALITATIVO

Para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, y grupos focales.

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Programa _____ tanto



a nivel central como en las entidades federativas o unidades de ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del _____ y la identificación de elementos relevantes de análisis.

La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la observación directa de procesos que permita la revisión in situ de la implementación del _____ en cada uno de los niveles de ejecución.

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 _____.

4.1. TRABAJO DE CAMPO

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

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los



informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada. La muestra seleccionada debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del Programa a nivel federal.

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que el proveedor puede tomar en cuenta son el desempeño operativo del programa entre entidades, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos del _____ y el ejercicio presupuestal en las entidades en que opera, así como las formas de interacción con los gobiernos estatales y municipales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos.

Una vez seleccionadas las entidades, se deberá elaborar, a su vez, una muestra de las unidades territoriales a visitar, los puntos de entrega de los bienes y/o servicios generados por los programas, así como de las unidades de intervención del _____ (proyectos, hogares, estancias, superficies, unidades de producción, entre otros).

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

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



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

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

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

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el proveedor deberá ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener: 1) la muestra propuesta (con su matriz analítica), 2) los instrumentos de recolección de información a aplicar, 3) el cronograma de actividades,



4) agenda del trabajo de campo, y 5) los formatos de consentimiento, estos cinco productos son parte del entregable 1.

5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

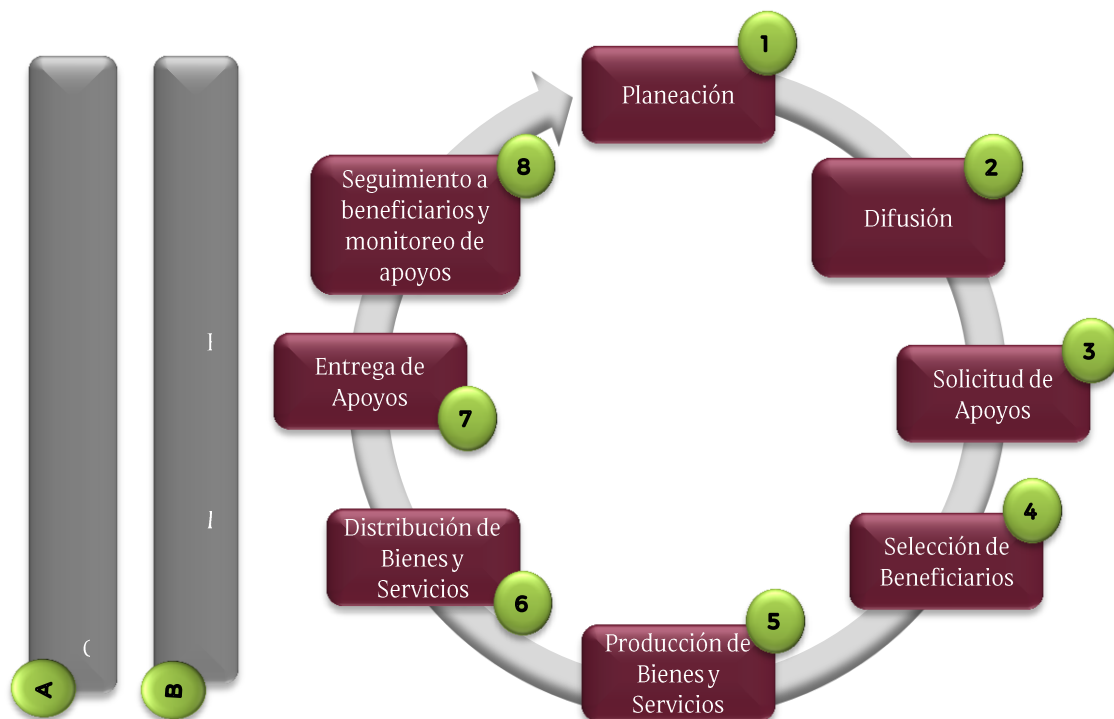
En este entregable el proveedor debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo como en gabinete, es decir considerar la normatividad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

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

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



FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS



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

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
 - 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?

MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

- 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?
 6. **Coordinación:** ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
 7. **Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.**
 8. **Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.**
 9. **La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.**

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como:

1. **Si existen documentos que normen los procesos.**
2. **Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.**
3. **Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras.**
4. **Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.**
5. **Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.**



Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

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*”.

6. HALLAZGOS Y RESULTADOS

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

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

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



Principales problemas detectados en la normatividad

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa.

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

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

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

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

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



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

Amenazas y Fortalezas

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del Programa que ayuden a los responsables del Programa a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones.

Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa o acción. Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa.

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

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



7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

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

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

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

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

Adicionalmente, el proveedor deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión 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”*.



ANEXOS



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

ANEXO I. “FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA”

Tema	Variable	Datos
Datos generales	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Unidad responsable	
	Clave presupuestal	
	Nombre del programa	
	Año de inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal normatividad	
	Eje del PND con el que está alineado	
	Objetivo del PND con el que está alineado	
	Tema del PND con el que está alineado	
	Programa (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Indicador (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Propósito del programa	
Población potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

Tema	Variable	Datos
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercicio (MDP)	
Cobertura geográfica	Entidades federativas en las que opera el programa	
Focalización	Unidad territorial del programa	



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

ANEXO II. “FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA”

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos.
3. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
4. 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
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y		Ej. Recepción de solicitudes de becas



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
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.		
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de becas



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>		Ej. Monitoreo de becarios
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>		
<p>Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>		
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de los procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

ANEXO III. “FLUJO GRAMAS DEL PROGRAMA”

(FORMATO LIBRE)

En este apartado el proveedor podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la Guía para la Optimalización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos de la Secretaría de la Función Pública, apartado VII. Mapeo de procesos, disponible en:

<http://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>

ANEXO IV. “GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA”

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Si	Parcial - mente	No	NA	
Si existen documentos que normen los procesos.					
Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados.					
Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras.					
Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					
Si se cuenta con mecanismos para la implementación					
Grado de consolidación operativa					



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

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

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



ANEXO VI. “PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA”

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

ANEXO VII. “ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA”

(FORMATO LIBRE)



ANEXO VIII. “RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA”

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

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*



B) Reingeniería de procesos

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

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

ANEXO IX. “SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA”

(FORMATO LIBRE)



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

ANEXO X. "TRABAJO DE CAMPO REALIZADO"

(FORMATO LIBRE)

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

Bitácora de trabajo

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

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

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

(FORMATO LIBRE)



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

- **Nombre de la instancia evaluadora:**

- **Nombre del coordinador de la evaluación:**

- **Nombres de los principales colaboradores:**

- **Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:**

- **Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:**

- **Forma de contratación de la instancia evaluadora:**

- **Costo total de la evaluación:**

- **Fuente de financiamiento:**



BATERÍA DE PREGUNTAS Y TEMAS GUÍA, PARA PROFUNDIZAR EN EL ESTUDIO DE CADA UNO DE LOS PROCESOS

A continuación, se presentan algunos elementos que pueden ser considerados como temas o preguntas guía durante el desarrollo del análisis.

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

1. ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?
2. ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?
3. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?
4. ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles pero están orientadas a impulsar el desempeño?

Difusión del programa

1. ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?
2. ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

Solicitud de Apoyos

1. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?
2. ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?
3. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?



4. ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?
5. En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?

Selección de beneficiarios (o de proyectos)

1. ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos?
¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
2. ¿La selección de beneficiarios y/o proyectos es un proceso transparente e imparcial?
¿El resultado de la selección es público?
3. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón?
4. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Producción de bienes y/o servicios

1. ¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?
2. ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?
3. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
4. Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?



Distribución de apoyos

1. ¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino?
2. ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien y/o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
3. ¿La logística de distribución se actualiza? ¿existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa?

Entrega de apoyos

1. ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
2. ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?
3. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
4. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

1. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
2. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

3. En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
4. ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

Contraloría Social y satisfacción del usuario

1. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?
2. ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?



CARTA DE CONSENTIMIENTO PARA SU PARTICIPACIÓN EN LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

Nombre de la Consultora/Evaluador

*Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa
(nombre del programa)*

Título del Proyecto:

Estimado (a) señor/señora:

Introducción y objetivo

El (nombre de la consultoría) está realizando la evaluación de procesos al programa (nombre del programa). El objetivo de la evaluación es (poner objetivo). La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerando variables como (poner variables). Este (a) (comunidad, municipio, dependencia, etc.) fue seleccionado (a) en la muestra y es por ello que estamos solicitando su participación.

Procedimiento

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

Le haremos algunas preguntas acerca de... como por ejemplo... y cuestiones generales acerca de... como por ejemplo.... La entrevista/cuestionario tendrá una duración aproximada de... Lo entrevistaremos en...en un horario de...

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

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



MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

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

Confidencialidad

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito.

Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación (Nombre del Coordinador), al teléfono (número) o la siguiente dirección de correo electrónico (correo).

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

Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa (nombre del programa)

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

Nombre del Participante

Firma

Fecha

Nombre del Entrevistador

Firma

Fecha

Nombre del Testigo

Firma

Fecha



GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Los temas mencionados en este anexo son enunciativos y no limitados, por lo que cada punto puede ser ampliado de acuerdo a la experiencia del evaluador.

Datos del entrevistado (<i>CONFIDENCIAL</i>)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

Descripción del programa
Panorama general del programa
Temas generales a cubrir
Departamento o áreas involucradas en la operación
Actividades
Ámbitos de gobierno
Identificación de los principales actores
Identificación de posibles cuellos de botella o buenas prácticas
Principal problema operativo del programa
Existencia de cuellos de botella o problemas generados por la normatividad que regula al programa
Sistemas de información con que cuenta el programa
Articulación entre las diferentes áreas para desarrollar los procesos (cómo se da dicha articulación y qué cuellos de botella pueden existir)
Coordinación intra e inter institucional para llevar a cabo la operación del programa
Percepción sobre la eficacia y suficiencia de los procesos
Sugerencias para mejorar la operación del programa



GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Los temas mencionados en este anexo son enunciativos y no limitativos, por lo que cada punto puede ser ampliado de acuerdo a la experiencia del evaluador.

Datos del entrevistado (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

GUÍA TEMÁTICA
1. Planeación
<p>Descripción general: 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.</p>
Temas generales:
<p>1.1 Elaboración del plan estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fechas en las que se realiza, responsables, difusión y acceso a dichos documentos, periodo de tiempo para realizar la planeación anual del programa, entre otros. <p>1.2 Planeación y cumplimiento de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento adecuado (en cantidad y tiempo), actores o áreas que colaboran en la elaboración de la planeación, vinculación de la planeación con el logro del fin y propósito del programa, así como el cumplimiento de los componentes del programa; uso de la planeación a lo largo del año para la operación del programa; pertinencia de las metas e indicadores de la matriz de indicadores, entre otros. <p>1.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la normatividad al proceso de planeación para el logro de los



GUÍA TEMÁTICA

objetivos.

- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- Sugerencias de cómo mejorar la realización de proceso.

1.4 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo el proceso de planeación.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos del proceso de planeación.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

2. Difusión

Descripción general:

Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.

Temas generales:

2.1 Características de difusión:

- Adecuación de los medios por los cuales se difunde el programa; duración de las campañas de difusión del programa y tiempo de anticipación para que los posibles beneficiarios puedan informarse del programa; percepción sobre la adecuación el contenido del mensaje respecto al destinatario del mismo (posible beneficiario), como es la información, el tipo de lenguaje utilizado, etc.; sugerencias de cambios que se realizaría en la difusión para mejorar el cumplimiento de metas de difusión y del programa; percepción sobre las metas del proceso de difusión; entre otros.

2.2 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

2.3 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos de este proceso.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.



GUÍA TEMÁTICA	
3. Solicitud de apoyos	
<p>Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.</p>	
Temas generales:	
<p>3.1 Mecanismos de solicitud de apoyos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la pertinencia del lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el programa, así como de los mecanismo con la que se atiende a los solicitantes (claridad del listado de documentos, formatos estandarizados, calidad de la información sobre los tiempos y requisitos, etc.). <p>3.2 Puntos de recepción de entrega de solicitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad; los puntos de recepción de solicitudes son suficientes; periodo de recepción; horarios de recepción; calidad en la atención a los beneficiarios; entre otros. <p>3.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. - Existencia de buenas prácticas en el proceso - Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso <p>3.4 Insumos y productos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. - Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos de este proceso. - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma. 	
4. Selección de beneficiarios	
<p>Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.</p>	
Temas generales:	

GUÍA TEMÁTICA

4.1 Procedimiento de selección:

- Existencia de procedimientos estandarizados, de mecanismos de selección a beneficiarios compatibles con la normatividad del programa, y de criterios claros y explícitos para la selección de beneficiarios; pertinencia del periodo de tiempo en que se hace la selección; etc.
- Forma en la que se recibe la información para hacer la selección (estructura de la información); sugerencia de cambios realizaría en el proceso de selección de beneficiarios; entre otros.

4.2 Padrón de beneficiarios:

- Existencia de un padrón de beneficios y de mecanismos de validación del padrón; pertinencia en la frecuencia de validación del padrón; entre otros.

4.3 Comunicado de incorporación al programa al beneficiario:

- Mecanismos a través de los cuales la población se entera de que está en el programa o de que no fue aceptado, mecanismos para comunicar los derechos y obligaciones a los beneficiarios, así como la fecha y lugar de entrega de los apoyos que recibirá.

4.4 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

4.5 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos de este proceso.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

5. Producción de bienes y/o servicios

Descripción general:

Mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a beneficiarios del programa.

Temas generales:

5.1 Obtención de apoyos:

- Mecanismos para la obtención de apoyos que serán entregados a la población; orden de gobierno (y en su caso entidad) responsable de obtener los apoyos;



GUÍA TEMÁTICA

personal involucrado en la obtención de apoyos; mecanismos de control de calidad de los bienes o servicios; etc.

5.2 Transferencia de recursos:

- Descripción de cómo llegan los recursos para ser entregados a los beneficiarios o bien para la adquisición de bienes o servicios; responsables de la entrega y administración de recursos; entre otros.

5.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

5.4 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos de este proceso.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

6. Distribución de apoyos

Descripción general:

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).

Temas generales:

6.1 Descripción de los mecanismos por los cuales se envía el apoyo a los puntos de entrega:

- Existencia de mecanismos estandarizados para llevar los apoyos al punto de entrega; suficiencia de los insumos para entregar los apoyos a tiempo (infraestructura, transporte y de personal); pertinencia de los mecanismos para llevar los apoyos al punto de entrega; etc.

6.2 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso.
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

6.3 Insumos y productos del proceso:



GUÍA TEMÁTICA
<ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. - Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.
7. Entrega de apoyos
<p>Descripción general: Mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>
<p>Temas generales:</p>
<p>7.1 Descripción de los mecanismos por los cuales se entregan los apoyos a los beneficiarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de mecanismos estandarizados, controles para la entrega de apoyos, percepción sobre el personal. <p>7.2 Corresponsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de obligaciones por parte del beneficiario; mecanismos para informar a los beneficiarios sobre su cumplimiento de las corresponsabilidades; percepción sobre la viabilidad y pertinencia de las corresponsabilidades; percepción sobre la claridad y adecuación de los criterios de corresponsabilidad considerando el tipo de beneficiarios. - Existencia de presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociación de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos. <p>7.3 Punto de entrega del apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción del punto de entrega (pertinencia del número de puntos de entrega y de su ubicación) <p>7.4 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. - Existencia de buenas prácticas en el proceso. - Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. <p>7.5 Insumos y productos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.



GUÍA TEMÁTICA
<ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.
8. Seguimiento a beneficiarios posterior a la entrega
<p>Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>
<p>Temas generales:</p>
<p>8.1 Descripción de mecanismos para el seguimiento de beneficiarios posterior a la entrega:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de mecanismos de seguimiento después de la entrega del apoyo; descripción de los procedimientos que se llevan a cabo para el seguimiento a beneficiarios después de la entrega; periodicidad con a que se les da seguimiento; verificación de que el sistema de monitoreo (o su similar) demuestre que los beneficiarios utilizan el apoyo. <p>8.2 Cobertura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de beneficiarios a los que se les da seguimiento después de la entrega del apoyo. - Mecanismos por los cuales se seleccionan a los beneficiarios a los que se les dará seguimiento. <p>8.3 Contacto con el beneficiario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de mecanismos por los cuales el beneficiario pueda quejarse; mecanismos de atención a las quejas y sugerencias. <p>8.4 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación a de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. - Existencia de buenas prácticas en el proceso. - Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. <p>8.5 Insumos y productos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. - Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregados los productos de este proceso. - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a



GUÍA TEMÁTICA

cabo el proceso en tiempo y forma.

La siguiente sección es general, independientemente de la etapa en la operación o el proceso en el que se esté entrevistando, a todos los entrevistados se les preguntará sobre los cuellos de botella o buenas prácticas que se han implementado a cualquier nivel, éstos serán rastreados a través de entrevistas a otros operadores para entender sus causas y consecuencias.

INFORMACIÓN SUGERIDA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA

- Ubicación del problema en el(los) proceso(s) del programa.
- Orden(es) de gobierno donde el problema se encuentra.
- ¿Cuáles son las causas del problema?
- ¿Cuándo y cómo surgió el problema?
- ¿Quiénes participan o intervienen directamente en el problema?
- ¿Qué actores están específicamente involucrados en el problema?
- ¿Cuáles son las principales consecuencias de este problema?
- Sugerencias del entrevistado sobre la posible solución de los cuellos de botella.
- ¿Cuáles son los documentos que apoyan cada uno de los procesos a seguir? ¿La información recabada por ellos es suficiente?
- ¿Funciona adecuadamente la coordinación interna del programa?
- Los sistemas informáticos con los que cuenta el programa, ¿aportan la información necesaria para la toma de decisiones en cada uno de los procesos?, ¿son adecuados al funcionamiento del programa?



INFORMACIÓN SUGERIDA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

- **Ubicación de la buena práctica en el(los) proceso(s) del programa.**
- **Orden(es) de gobierno donde la buena práctica se encuentra.**
- **¿Cuáles son las causas del “buena práctica”?**
- **¿Cómo y cuándo surgió la “buena práctica”?**
- **¿Quién y por qué promovió la buena práctica?**
- **¿Quiénes participan o intervienen directamente en la “buena práctica”?**
- **¿En qué consiste esta experiencia identificada como “buena práctica” y por qué se considera como tal?**
- **¿Cuáles son los objetivos que persigue la “buena práctica”?**
- **¿Es posible monitorear el desarrollo de la “buena práctica” y, en su caso, cómo?**
- **¿Qué actividades componen la “buena práctica”?**
- **¿Quiénes son los principales beneficiados de la “buena práctica” y qué tipo de beneficios reciben?**
- **¿Cuáles son las principales fortalezas de la “buena práctica”?**
- **¿Qué acuerdos, si los ha hecho, tiene con otros actores para el éxito de la “buena práctica”?**
- **¿Qué actores están específicamente involucrados en la “buena práctica”?**
- **¿Cuáles son los principales cuellos de botella que ha enfrentado la “buena práctica”?**

