



**GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA  
PARA LA EVALUACIÓN  
DE “PROCESOS”**

**PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN  
(PAE) 2023**

**DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO INSTITUCIONAL**

## INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a lo establecido en la disposición DÉCIMA SEXTA de los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México*, publicados en el periódico oficial “Gaceta del Gobierno”, Núm. 35, del 23 de febrero de 2017, la Secretaría de Finanzas del GEM, emite el Programa Anual de Evaluación (PAE), el cual establece los tipos de evaluación, los Programas presupuestarios (Pp), Proyectos y/o Programas Específicos (PE) a los que se aplicarán, los sujetos evaluados y el calendario de ejecución de las mismas.

Se entenderá por Programas Específicos (PE), a la intervención pública que contribuye al desarrollo, que puede estar orientada en tres sectores definidos como programa social, programa de desarrollo económico o programa de gobierno; dichos programas cuentan con reglas de operación, y son intervenciones relativamente regulares y permanentes en el tiempo; los programas específicos, a diferencia de las acciones gubernamentales, entregan bienes o servicios de manera periódica en el ejercicio fiscal y esperan obtener sus resultados e impactos en el mediano plazo.

En los mencionados Lineamientos Generales, se precisa que la evaluación de los Pp, deberá realizarse conforme a los estándares normativos, mediante trabajo de campo y administración cuando por su naturaleza así se determine por la Secretaría y la Contraloría.

Por lo anterior, *los sujetos evaluados deberán elaborar a través de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE) o su equivalente, los Términos de Referencia (TdR) respectivos*, conforme a las características particulares de cada evaluación e incluirán el objetivo de la evaluación, los alcances, metodología, perfil del equipo evaluador y productos esperados; y podrán basarse en los TdR que emita la Secretaría de Finanzas.

Los TdR, están contenidos en un documento que plantea los elementos estandarizados mínimos y específicos, de acuerdo con el tipo de evaluación y Pp, Proyecto o PE a evaluar, con base en especificaciones técnicas (perfil de los evaluadores y calendario de entrega de productos), objetivos de la evaluación (generales y específicos), así como la normatividad aplicable (responsabilidades, alcances, y restricciones).

Finalmente, los presentes TdR para la Evaluación de Procesos, se encuentran armonizados con los emitidos por el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), los cuales deberán ser adecuados por los sujetos evaluados, de acuerdo con las necesidades y características de cada Pp.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa (**Colocar el nombre del programa sujeto a evaluación**) que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del mismo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

### Alcances

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

### Apartados de la evaluación

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 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 los principales resultados de la evaluación.

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

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

**Los anexos que se deben incluir en el informe de evaluación son los siguientes:**

**Anexo 1.** Ficha técnica de identificación del programa

**Anexo 2.** Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del programa.

**Anexo 3.** Flujogramas del programa. (Formato libre)

**Anexo 4.** Grado de consolidación operativa del programa

**Anexo 5.** Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa

**Anexo 6.** Propuesta de modificación a la normatividad del programa

**Anexo 7.** Análisis foda del programa. (Formato libre)

**Anexo 8.** Recomendaciones del programa.

**Anexo 9.** Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa. (Formato libre)

**Anexo 10.** Trabajo de campo realizado. (Formato libre)

**Anexo 11.** Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa. (Formato Libre)

**Anexo 12.** Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

**Anexo 13.** Ficha técnica de la evaluación.

# EVALUACIÓN DE PROCESOS.

## 1. Descripción del Programa

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

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

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

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

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

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

### Análisis de Gabinete

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

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

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

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

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

### **Análisis cualitativo**

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

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del Programa 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 programa presupuestario en cada uno de los niveles de ejecución.

### **Análisis cuantitativo**

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, el evaluador 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 Programa.

### **2.1 Trabajo de campo**

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, el evaluador 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 evaluador puede tomar en cuenta son el desempeño operativo del programa entre entidades, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos 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 Pp (proyectos, hogares, estancias, superficies, unidades de producción, entre otros).

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



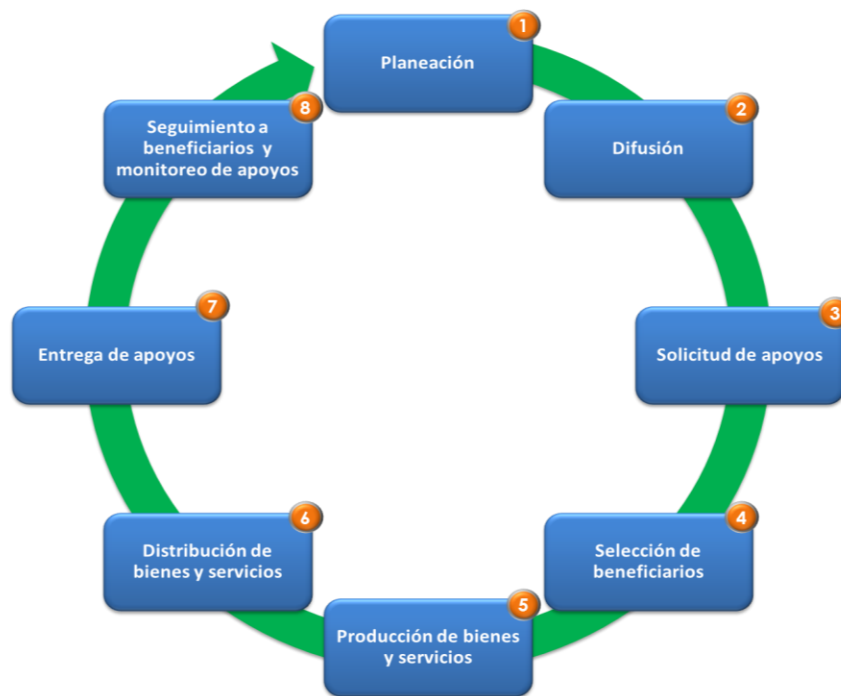
### 3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

En este entregable el evaluador 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 distinta 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 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?
  - 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 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<sup>1</sup>.

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

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

#### **4. Hallazgos y resultados**

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

### **5. Recomendaciones y conclusiones**

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

# FORMATOS DE ANEXOS

## ANEXO 1. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

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

## ANEXO 2. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

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

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

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



<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b>		
<b>Otros procesos (nombre del proceso)</b>	<b>Número de secuencia</b>	<b>Número de secuencia</b>

## **ANEXO 3. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA**

(FORMATO LIBRE)

## ANEXO 4: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados					
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras					
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras					
Grado de consolidación operativa					

## ANEXO 5. 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 6. 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 7. ANÁLISIS FODA  
DEL PROGRAMA**  
(FORMATO LIBRE)

## ANEXO 8. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo el evaluador 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 9. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN  
DEL PROGRAMA**  
(FORMATO LIBRE)



## ANEXO 10. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO (FORMATO LIBRE)

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

### Bitácora de trabajo

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

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



**ANEXO 11. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN  
DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA**  
(FORMATO LIBRE)

## ANEXO 12. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA (ASM)

Se refiere a los principales resultados identificados del ejercicio de evaluación, los cuales son aspectos importantes que deben mejorarse en el Programa presupuestario, para el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, los ASM se clasificarán en 4 tipos, siendo los siguientes: Específicos, Institucionales, Interinstitucionales e Intergubernamentales, con el propósito de identificar el quienes intervendrán en el cumplimiento de cada uno de ellos, así como el ámbito de responsabilidad que les corresponde.

Por lo anterior, los tipos de ASM se definen como:

- **Específicos:** aquéllos cuya solución corresponde a la Unidad Ejecutora (UE) responsable del Programa presupuestario (Pp).
- **Institucionales:** aquéllos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la Unidad Responsable (UR) a la que pertenece el Pp.
- **Interinstitucionales:** aquéllos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una UR.
- **Intragubernamentales:** se refiere a aquellos que demandan ser atendidos en coordinación de dos o más Poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).				
No.	ASM	No. de pregunta de evaluación que lo sustenta	Tipo de ASM	Actividad a realizar
1				
2				
3				

## ANEXO 13. "FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN"

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación	
<b>Nombre del programa evaluado</b>	<i>[Nombre del Pp sujeto a evaluación]</i>
<b>Tipo de evaluación</b>	<i>[Tipo de evaluación de acuerdo a los Lineamientos y al nombre de la evaluación]</i>
<b>Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) a la que corresponde la evaluación</b>	<i>[Año del PAE en la que fue programada la evaluación]</i>
<b>Año del Ejercicio Fiscal que se evalúa:</b>	<i>[Año inmediato anterior al PAE en el que fue programada la evaluación]</i>
<b>Fecha en que se concluyó la evaluación</b>	<i>[DD-MM-AAAA]</i>
<b>Unidad Responsable de la operación del Pp</b>	<i>[Nombre de la Unidad Responsable del Pp evaluado]</i>
<b>Servidor(a) público(a) responsable del programa</b>	<i>[Nombre del Titular de la Unidad Responsable de la operación del Pp]</i>
<b>Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación</b>	<i>[Indicar el área administrativa ajena a la operación de los Pp designada para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones, su calidad y cumplimiento normativo] (UIPPE)</i>
<b>Nombre de la instancia evaluadora (Sólo evaluaciones externas)</b>	<i>[Solo en caso de haber contratado a un evaluador externo, se deberá colocar nombre de la firma, consultoría o institución que realizó la evaluación, en caso contrario colocar "No Aplica"]</i>
<b>Nombre del coordinador(a) de la evaluación</b>	<i>[Nombre del responsable de la coordinación de la evaluación del equipo evaluador]</i>

<b>Nombre de los(as) principales colaboradores(as)</b>	<i>[Nombres de los colaboradores principales del coordinador de la evaluación]</i>
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	[Indicar el tipo de contratación del equipo evaluador; Especificar el tipo de procedimiento de contratación de la instancia evaluadora, consistente con los tipos establecidos en la Ley de Contratación Pública del Estado de México]
<b>Costo total de la evaluación con IVA incluido. (Sólo evaluaciones externas)</b>	[Costo total de la evaluación, incluyendo el IVA como sigue: \$X.XX IVA incluido]
<b>Fuente de financiamiento</b>	[Indicar el tipo de financiamiento de la evaluación]



# EDOMÉX

**DECISIONES FIRMES,  
RESULTADOS FUERTES.**

