



Anexo 2 del PAE 2021

Términos de Referencia

**Evaluación de Procesos del Fondo de
Aportaciones para el Fortalecimiento de los
Municipios y de las Demarcaciones Territoriales
de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX) del
municipio de Guaymas, Sonora del ejercicio
fiscal 2020**

Marzo 2021

INDICE

I. DEFINICIONES	2
II. ANTECEDENTES	4
III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	5
IV. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	5
V. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL SERVICIO	5
VI. PRODUCTOS, FORMATO Y PLAZOS DE ENTERGA	6
VII. RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS DEL EVALUADOR	6
VIII. ENTREGAS DE DOCUMENTOS Y PUNTO DE REUNIÓN	7
IX. MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO	7
X. CONDICIONES GENERALES	7
XI. METODOLOGÍA.....	8
XII. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PROCESOS	16
XIII. MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS.....	17
XIV. HALLAZGOS Y RESULTADOS	18
XV. CONCLUSIONES, VALORACIÓN GLOBAL Y RECOMENDACIONES.....	18
XVI. FORMATOS DE ANEXOS PROPUESTOS	20

I. DEFINICIONES

Análisis de gabinete: al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos o generales, sistemas de información, entre otros. Como resultado de este análisis, se elaboran los siguientes elementos de la Evaluación de Procesos: Contexto en que opera el Programa presupuestario (Programa), diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): a la herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en la operación del Programa.

Buenas prácticas: a las acciones innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa presupuestario evaluado.

Bienes y/o servicios: a los componentes, tipos de apoyo, proyectos, bienes, servicios, subsidios y en general a cualquier producto generados por el Programa presupuestario para el logro de su objetivo central.

Componentes producidos por el programa: a los productos, documentos, bienes, servicios o apoyos que son producidos por el programa y entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificado.

Contexto organizacional y social: a la relación al interior y al exterior de la estructura del Ayuntamiento mediante la que se implementa el Programa, así como a los factores externos que pudiesen estar afectado positiva o negativamente la implementación del Programa.

Destinatario: a la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los componentes producidos por el programa, ya sea para consumo o uso final o intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: organismos operadores de agua, infraestructura carretera, empresas del sector agrícola, instituciones estatales de seguridad pública, instituciones estatales de salud, organismos internacionales, operadores de programas, escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos subnacionales, personas que habitan una localidad, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros.

Diagnóstico del programa: al documento de carácter público donde se definen y justifican los principales elementos del diseño conceptual de un Programa.

Evaluado, Cliente: Ayuntamiento de Guaymas, Sonora.

Evaluador (proveedor, equipo evaluador, instancia evaluadora): la persona física o moral que presta los servicios profesionales de evaluación de procesos del programa.

Fondo: al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX).

Macroproceso: a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del Programa que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): a la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad los objetivos del Programa y su alineación con los objetivos de la planeación municipal, temática e institucional; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

PAE: al Programa Anual de Evaluación del municipio de Guaymas.

Población atendida: a la población que es destinataria, beneficiaria o receptora directa de los bienes y/o servicios que genera el Programa en un ejercicio fiscal determinado.

Población objetivo: a la población que el Programa presupuestario tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población objetivo de un Programa presupuestario debe ser medida en la misma unidad que la población potencial.

Población potencial: a la población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

Problema o necesidad: a la situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno.

Proceso: al conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos.

Programa presupuestario (Pp, Programa, Fondo, FORTAMUN-CDMX): a la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas y de aquellos recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, a cargo de los ejecutores del gasto público federal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable. En esta evaluación el programa es el “Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (FORTAMUN-CDMX)”.

SHCP: a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

Subproceso: a un proceso que, con un enfoque sistémico, forma parte de un proceso superior, y que incluye la realización de un conjunto de actividades específicas que interactúan para la generación de un producto o entregable; generalmente están formalizados en manuales de procedimientos, o bien, se realizan de manera informal a partir del conocimiento empírico de sus ejecutores; la suma de dos o más subprocesos contribuye a la realización de un proceso.

Trabajo de campo: a la estrategia y aplicación de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa (*in situ*) mediante técnicas cualitativas como son la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*) y la aplicación de cuestionarios o encuestas, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo;

Unidad responsable (UR, responsable de la operación del programa): El área, dependencia o entidad de la administración responsable del programa que será evaluado.

II. ANTECEDENTES

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Asimismo, la Ley General de Contabilidad Gubernamental en su artículo 61, fracción II, inciso c establece que en el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos se deberán incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El Artículo 85 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), establece que los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos.

En el anteproyecto del Programa Anual de Evaluación del municipio de Guaymas para el ejercicio 2021 (PAE 2021) se incluye la Evaluación de Procesos del FORTAMUN.

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

Estos Términos de Referencia fueron contruidos con base en el modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa FORTAMUN-CDMX en el municipio de Guaymas mediante la realización de un análisis sistemático y de valoración de la gestión operativa realizada en el ejercicio de 2020 para conocer si cumplió con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa, y realizar recomendaciones de mejora que permitan orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos

1. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos.
2. Valorar en qué medida los procesos operativos del Programa y su ejecución son adecuados para el logro de sus objetivos.
3. Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Programa, así como identificar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Programa.
4. Valorar si la estructura organizacional para la operación del Programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos.
5. Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Programa a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos.

IV. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

El alcance de la Evaluación de Procesos del FORTAMUN-CDMX implica, con base en un trabajo de gabinete y de campo, identificar, analizar y documentar los procesos operativos ejecutados en el municipio de Guaymas durante el año 2020 en la operación del Programa, para determinar el nivel de eficacia y eficiencia con que se desarrollan estos procesos y los efectos resultantes en el logro de las metas y del objetivo centrales del Programa y, consecuentemente, formular las recomendaciones necesarias que permitirían mejorar su operación.

V. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL SERVICIO

La Evaluación de Procesos del Fondo podrá contener, entre otros, para el logro de sus objetivos el desarrollo de los siguientes apartados:

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

VI. PRODUCTOS, FORMATO Y PLAZOS DE ENTREGA

Lista de productos que serán entregados, formato y plazo de entrega.

CUADRO 1: LISTADO DE PRODUCTOS Y PLAZO DE ENTREGA

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA	FORMATO
1	1. Descripción del Fondo. 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.	4 semanas a partir de pagado el anticipo y entregada la información inicial por parte del cliente.	Archivo electrónico del documento en formato Word y/o PDF vía correo electrónico.
2	3. Descripción y análisis de los procesos del Fondo. 4. Hallazgos y Resultados	12 semanas a partir de pagado el anticipo y entregada la información inicial por parte del cliente.	Archivo electrónico del documento en formato Word y/o PDF vía correo electrónico.
3	Informe Final de la Evaluación de Procesos del Fondo que contenga los siguientes apartados: 1. Índice 2. Resumen Ejecutivo 3. Introducción 4. Descripción del Fondo. 5. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo. 6. Descripción, valoración y medición de los atributos de los procesos del Fondo. 7. Hallazgos y resultados 8. Conclusiones, valoración global y recomendaciones. 9. Anexos.	16 semanas a partir de pagado el anticipo y entregada la información inicial por parte del cliente.	Archivo electrónico del documento en formato Word y/o PDF vía correo electrónico.

VII. RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS DEL EVALUADOR

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 aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

Una vez que el cliente reciba los entregables de parte del evaluador, los revisará y, en caso de tener observaciones o recomendaciones, las entregará por escrito en un plazo no mayor a 5 días hábiles después de la fecha de recepción de los entregables. Los días hábiles para realizar las adecuaciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión/envío de la comunicación oficial por parte del cliente. En caso de no existir observaciones o recomendaciones

por parte del cliente, igualmente lo hará del conocimiento al proveedor por escrito. De no recibirse respuesta dentro del plazo establecido después de haber recibido los entregables, se considerará que el cliente no tuvo observaciones y/o recomendaciones, y que los entregables se han recibido a entera satisfacción por el cliente.

Respecto de los entregables, el proveedor es el responsable de responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por el cliente. El proveedor contará con 5 días hábiles, después de la recibir del cliente el oficio con observaciones y recomendaciones para el entregable, para realizar las adecuaciones a los productos entregables. El proveedor deberá responder en los plazos establecidos a las observaciones y recomendaciones realizadas por el evaluado.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los oficios de recepción de conformidad serán realizados por el evaluado en los plazos estipulados en los párrafos anteriores. Será responsabilidad del evaluado entregar al proveedor estos oficios de manera física o electrónica.

VIII. ENTREGAS DE DOCUMENTOS Y PUNTO DE REUNIÓN

Las entregas de productos y oficios se realizarán por medios electrónicos y mediante oficio en hoja membretada y firmada por el evaluador. Las reuniones se realizarán por video conferencia. En caso de requerirse, el espacio físico para la recepción, entrega de oficios, comunicaciones oficiales, entrega de productos de la evaluación y/o reuniones presenciales será en las instalaciones del cliente. Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por correo electrónico con al menos dos días naturales de anticipación.

IX. MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

El proveedor entregará los productos de acuerdo con los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia. Los entregables serán validados por personal del cliente. Cada entregable se dará por recibido de conformidad mediante escrito de aceptación del servicio a entera satisfacción por parte del cliente.

X. 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 cliente.
2. La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del cliente por lo que el proveedor no tiene derecho alguno para su disseminación, 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,

adecuar o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique un costo adicional para el cliente, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del contrato.

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

6. La vigencia del servicio y las condiciones de pago serán las que se establezcan en el contrato de servicios profesionales de la evaluación.

7. La difusión del resultado de la evaluación será responsabilidad del evaluado.

8. La coordinación de la evaluación estará a cargo del cliente.

9. El cliente se compromete:

- Suministrar oportunamente a la instancia evaluadora la documentación necesaria y las bases de datos para llevar a cabo la evaluación.
- Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las otras unidades relativas al Programa evaluado.
- Revisar los entregables e informes de la evaluación y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el equipo evaluador en el Informe Final de la Evaluación de Procesos.
- Verificar que el Informe Final de la Evaluación de Procesos cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia.

10. Bitácora de trabajo de campo: Se entregará una bitácora de trabajo campo que describa las principales actividades.

XI. METODOLOGÍA

La Evaluación de Procesos del Fondo se realizará aplicando algunas de las técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, la observación directa, estudios de caso y multicaso específicos, entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*), utilizando aquellas que el equipo evaluador considere convenientes para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo. La aplicación de las técnicas de investigación se realizará de manera electrónica y a distancia, utilizando los diversos medios tecnológicos de comunicación y comunicación como son correo electrónico, video conferencia, comunicación vía celular y mensajería electrónica (mensajes de texto, Whatsapp, etc.). La ejecución de las actividades definidas en la metodología, generarán la evidencia empírica para valorar la forma en que se ejecutan los procesos que integran la operación del Fondo, así como su contexto institucional y organizacional.

Análisis de gabinete

Inicialmente se identificarán los procesos que integran la operación del Fondo mediante un análisis de gabinete, considerando los siguientes documentos e información proporcionados por el evaluado:

1. La normativa externa e interna aplicable al Fondo: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros.
2. Diagnóstico y estudios de la problemática que el Fondo atiende.
3. Diagnóstico del Fondo y estudios del marco contextual en el que opera.
4. MIR del Fondo, correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores.
5. Lista de los Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos identificados del Fondo.
6. Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al Fondo.
7. Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuenta el Fondo.
8. Informes de auditorías realizadas al Fondo por cualquier instancia fiscalizadora o de control.
9. La información de las poblaciones o áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida.
10. La información presupuestal (cantidades y destino) autorizado, modificado y ejercido.

Alcance y enfoque de la evaluación

Como resultado del análisis de gabinete, se establecerán los procesos identificados (incluidos los relativos a la planeación, monitoreo y evaluación) en la operación del Programa. De ser necesario se realizarán entrevistas con los ejecutores del programa para clarificar y completar la información que permita la identificación de los procesos.

El alcance de la Evaluación de Procesos del Programa será el análisis de los procesos identificados del Programa.

Los procesos se analizarán tomando como referencia el **“Modelo general de procesos”** que se exhibe más adelante en el Esquema 1. En este modelo se observa lo siguiente:

- El proceso de “Planeación” es el punto de partida para la implementación del Programa; posteriormente, continúan los procesos de “Comunicación Interna y Externa”, “Selección de destinatarios”, “Producción de entregables”, “Entrega”, “Seguimiento a destinatarios” y “Control”.
- La información que se genera en los procesos de “Seguimiento a destinatarios” y “Control” es un insumo directo para retroalimentar los procesos del Programa desde el proceso de “Planeación”.
- El proceso de “Monitoreo” utiliza información generada principalmente en los procesos de “Comunicación”, “Selección de destinatarios”, “Producción de entregables”, “Entrega” y “Seguimiento a destinatarios”; a partir de ello se retroalimentan los procesos del Programa desde la “Planeación”.
- El proceso de “Evaluación Externa” requiere de información transversal de todos los procesos, ya que se valora al Programa en su conjunto. En este sentido, los resultados de las evaluaciones son un insumo para retroalimentar al Programa desde el proceso de “Planeación”.

- **Selección de destinatarios:** proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Programa en función de su población objetivo.
- **Producción de entregables:** proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Programa (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Programa deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.
- **Entrega:** proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Programa (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos.
- **Seguimiento a destinatarios:** actividades y mecanismos que permiten al Programa conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Programa por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Programa identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Programa implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios.
- **Control:** actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Programa para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno).
- **Monitoreo:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Programa, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente.
- **Evaluación externa:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Programa, pero (idealmente) con la participación de la UR del Programa, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Programa, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen ASM y realiza su seguimiento.

A partir de este modelo general de procesos se definirá la equivalencia con los procesos identificados en la operación del programa.

Diagnóstico general del Fondo

Se desarrollará un diagnóstico general de los procesos identificados del Fondo, en el que se dé cuenta de la problemática o necesidad que atiende, o de la función de gobierno que desarrolla, así como del contexto y las condiciones en las que opera el Fondo, y se elaborará una descripción integral del Fondo.

A partir de este diagnóstico, el equipo evaluador presentará y acordará con el cliente, la propuesta del alcance y logística de la evaluación, el plan de trabajo de campo, las técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información.

En el diagnóstico se incluirá:

Descripción del contexto en el que opera el Fondo

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

Identificación y análisis inicial de los procesos

Se desarrollará, mediante el análisis de gabinete, un diagnóstico inicial de procesos del Fondo en el que se identifiquen claramente los procesos que integran su operación y gestión, así como las instancias o actores que participan en ellos, que definirá el mapa general de procesos. Se podrán realizar entrevistas con los ejecutores del programa para profundizar y despejar dudas sobre la estructura y articulación de los procesos que integran la gestión operativa del Fondo.

Se señalará cuáles de los procesos identificados están documentados y cuáles no, así como –en su caso– la normativa que los rige; por ejemplo, un manual de procedimientos o de organización, lineamientos de operación, entre otros.

Cabe señalar que los procesos, que integran la operación y gestión del Fondo son estructuras analíticas que debe identificar el equipo evaluador; por tanto, debe tenerse en cuenta que, a pesar de ser lo deseable, los procesos pueden no estar documentados.

Diseño metodológico del trabajo de campo

A partir del Diagnóstico General del Fondo, se desarrollará una propuesta de plan de trabajo de campo a seguir para la realización de la evaluación, que incluirá un cronograma de actividades.

El plan de trabajo de campo diseñado por el equipo evaluador se presentará al cliente para su validación antes de implementado, el cual podrá contener los siguientes elementos:

- Las técnicas de investigación a utilizar.
- Definición de la muestra.
- Listado de los actores a entrevistar.
- Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán.
- Cronograma con las actividades a desarrollar.

El equipo evaluador no podrá iniciar las actividades del trabajo de campo sin haber recibido previamente el visto bueno del evaluado.

El diseño de la muestra y de los instrumentos para el levantamiento de información en campo considerará a la totalidad de los actores que intervienen en la ejecución de los procesos, que integran la operación o gestión del Fondo, así como a los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Fondo, independientemente de su ubicación geográfica. El equipo evaluador definirá los criterios que considere pertinentes para la definición de la muestra para el trabajo de campo.

En el diseño muestral, el equipo evaluador señalará los funcionarios del Fondo o destinatarios a los que se les aplicarán los instrumentos de levantamiento de información con los que se realizará el trabajo de campo.

Instrumentos de levantamiento de información

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

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

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

Comunicación interna y externa del Programa

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

Solicitud de los componentes o entregables del Programa

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

Para el análisis se pueden considerar los estados de digitalización siguientes:

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

Selección de destinatarios

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

Producción de componentes o entregables³

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

Entrega

- ¿Los componentes o entregables del Programa son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los componentes o entregables para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino? ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
- ¿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?
- ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

Control

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

Seguimiento a destinatarios

- ¿El Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?

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

XII. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PROCESOS

Después de realizar el trabajo de campo y sistematizar la información levantada, el equipo evaluador describirá y valorará cada uno de los procesos, contrastando en todos los casos la evidencia documental y su ejecución en la práctica.

Por lo anterior, en esta sección realizará una descripción del desarrollo y el análisis de cada proceso de acuerdo con el alcance establecido, utilizando la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo; asimismo, se realizará una valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos.

La valoración de cada proceso podrá contener lo siguiente:

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso;
2. Límites de cada proceso, así como su articulación con otros;
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso;
 - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se ejecuta el proceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
 - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?
 - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso?
 - d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso?
 - e. Insumos tecnológicos
4. Productos: ¿los productos de cada proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de

información útil para los sistemas de monitoreo? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos del Programa? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos?

6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso?
7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso;
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso;
9. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Programa) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Programa.

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

En la descripción de los procesos, el cliente y el equipo evaluador se coordinarán para elaborar los diagramas que describan los procesos del Programa. Para ello, se deberá usar como referencia la sección “VII Mapeo de procesos” de la “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” elaborada por la Secretaría de la Función Pública, disponible en:

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

XIII. MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS

En esta sección se realizará la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos, definidos en el mapa de procesos del Programa. A continuación, se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- *Eficacia*: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- *Oportunidad*: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- *Suficiencia*: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- *Pertinencia*: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Programa.

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

La información obtenida de estos indicadores se vaciará en fichas propuestas por el equipo evaluador, presentadas en formato libre y en un documento denominado “Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Programa”, en las que se considerará la medición de los atributos de eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia correspondientes a cada proceso.

XIV. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En esta sección se realizará una valoración integral de la operación del Programa de acuerdo con los alcances definidos. Todos los hallazgos y resultados se sustentarán en la información obtenida en los apartados de “Descripción y valoración de los procesos” y “Medición de atributos de los procesos”. En esta valoración integral se señalará en qué medida la gestión operativa conduce al logro de los objetivos del Programa.

Asimismo, se deben señalar las áreas de mejora, las buenas prácticas y las fortalezas detectadas en la operación del Programa, y a partir de ello el equipo evaluador emitirá recomendaciones de mejora sobre aspectos específicos de cada proceso del Programa. Adicionalmente, se identificarán los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”), de coordinación entre unidades administrativas y otros que hubiese en los procesos del Programa, entendiéndose como aquellas prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstaculizan la operación del Programa.

En este sentido, se identificarán las situaciones en las que la normativa genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa, para lo cual se presentará (por cada situación identificada) una propuesta de modificación a la normativa 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 se describirán en el formato de “Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Programa”.

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

En adición a lo anterior, en esta sección se incluirá un análisis FODA, y presentar el formato “Análisis FODA de la operación del Programa”.

XV. CONCLUSIONES, VALORACIÓN GLOBAL Y RECOMENDACIONES

El apartado de conclusiones contendrá una síntesis de los resultados encontrados en la Evaluación de Procesos del Programa, resaltando los hallazgos más relevantes que se hayan detectado y que pudiesen transformarse en Aspectos Susceptibles de Mejora.

El equipo evaluador calculará una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos del Programa a partir del siguiente esquema de puntuación:

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

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

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

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

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

Se documentará, argumentará y sustentará cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos del Programa.

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

Las recomendaciones que se formulen como resultado de la Evaluación de Procesos del Programa tendrán las siguientes características:

- Derivarse de los hallazgos de la evaluación.
- Ser concretas y factibles.
- Incluir un proyecto de implementación, que considere los siguientes elementos:
 - Breve análisis de la viabilidad o factibilidad de la implementación.
 - Principales responsables de la implementación.
 - Análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Programa como en el logro de sus objetivos.
 - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas:
 - Consolidación.
 - Reingeniería de procesos o subprocesos.

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

Por reingeniería de procesos o subprocesos, se entenderán aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Programa. Para ello llenará el formato de “Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Programa”, y que a su vez deben derivar en acciones de consolidación para la implementación de los procesos transformados.

XVI. FORMATOS DE ANEXOS PROPUESTOS

Se sugieren los siguientes formatos para presentar parte de la información de los resultados de la evaluación. Dependiendo de las circunstancias y características del programa evaluado se podrán utilizar todos o solo algunos de los formatos propuestos. Así mismo, dependiendo de la información que se vaya a presentar debido a las características del programa evaluado, los formatos propuestos ser modificados para adaptarlos a las necesidades particulares de la evaluación.

Anexo I: Ficha técnica de identificación del Fondo

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Programa	
	Unidad(es) Responsable(s)	
	Modalidad y Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	
	Año de Inicio de operaciones	
	Responsable titular del Programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normativa	
	Elementos del PMD con los que está alineado el programa	
	Propósito del Programa	
Problema público o necesidad que atiende		
Población potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
Cobertura geográfica (si aplica)	Localidades en las que opera el Programa	
Focalización (si aplica)		

Anexo II: Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Fondo

Modelo General de Procesos	Procesos del Programa identificados por la instancia evaluadora					
	Secuencia	1. [Indicar el nombre o denominación del primer Proceso identificado del Fondo]	Secuencia	2. [Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso identificado del Fondo]	Secuencia	3. [Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso identificado del Fondo]
Planeación	1.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	3.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]
	1.1.2	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.2	...	3.1.2	...
Comunicación	1.2.1	...	2.2.1
	1.2.2	...	2.2.2
Selección de destinatarios	1.3.1	...	2.3.1
	1.3.2	...	2.3.2
Producción de Bienes y/o servicios	1.4.1	...	2.4.1
	1.4.2	...	2.4.2
Entrega de Bienes y/o servicios	1.5.1	...	2.5.1
	1.5.2	...	2.5.2
	1.5.3	...	2.5.3
Seguimiento	1.6.1
	1.6.2
	1.6.3
Control	1.7.1
	1.7.2
Monitoreo	1.8.1
	1.8.2
Evaluación Externa	1.9.1
	1.9.2
Procesos o Macroprocesos del Programa identificados por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos						

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

1. Identificar los procesos del Fondo.
2. Comparar los procesos identificados del Fondo con los del Modelo general de procesos (MGP), e identificar la correspondencia entre ambos.
3. Llenar el formato de acuerdo con esta correspondencia y con lo indicado en el mismo formato entre corchetes.

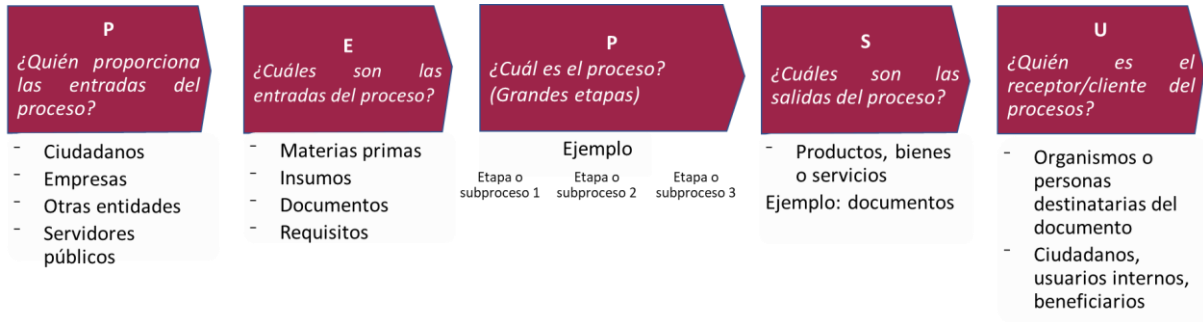
Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Es común que los procesos de cada Programa correspondan a los componentes que genera, aunque esto no se cumple necesariamente en todos los casos (por deficiencias en la MIR, por ejemplo).
- No hay una cantidad definida de procesos que debe tener un Programa; la cantidad la identificará el evaluador y adecuará el formato en función de esta cantidad.
- En principio, todos los procesos genéricos del MGP son aplicables a todos los Programa; si algún Programa no ejecuta procesos relacionados con alguno de estos procesos genéricos, o sí los ejecuta, pero no los documenta, no significa necesariamente que esto deba ser así.
- Se deberán indicar los procesos del Programa que no sea posible insertar en el MGP, y se explicará y argumentará claramente por qué no es posible hacerlo.
- Es posible identificar que un Programa opere dentro de un macroproceso, en cuyo caso se deben identificar las distintas etapas del MGP para cada uno de los procesos que integran el macroproceso y su interacción al interior de la gestión del Programa.
- En principio, la planeación del Programa debe ser transversal, aunque es posible que un Programa realice la planeación de manera desagregada (ya sea por proceso, por macroproceso o por UR del Programa, particularmente cuando el Programa es operado por varias UR. La identificación de este proceso desagregado en el Programa evaluado podría representar un hallazgo.
- La Selección de destinatarios puede llevarse a cabo en uno o en la totalidad de los procesos o macroprocesos que ejecute el Programa, pudiendo también diferenciarse en subprocesos de acuerdo con los componentes que entregue.
- En caso de que el equipo evaluador lo considere conveniente, y si identifica macroprocesos del Programa, podrá generar un formato por cada macroproceso identificado, limitando las columnas a la cantidad de procesos por cada macroproceso, y las filas a cada subproceso.
- Es posible identificar que los procesos genéricos de Producción y Entrega de componentes pueden generarse en uno de los procesos o macroprocesos particulares del Programa y entregarse en otro. En el mismo sentido, la generación de componentes se puede llevar a cabo en un mismo subproceso o en dos distintos.
- De esta manera, lo relevante de la identificación y vinculación de los procesos de un Programa con el MGP es la imagen completa de la gestión del Programa, a partir de la cual pueden analizarse los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades, así como realizar propuestas de mejoras concretas y efectivas que ayuden al Programa a cumplir sus metas.

Anexo III: Diagramas de flujo de la operación del Fondo

Para la elaboración de los diagramas de flujo, se utilizará la información del documento “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” publicada por la SFP.












Para el Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPUSU):



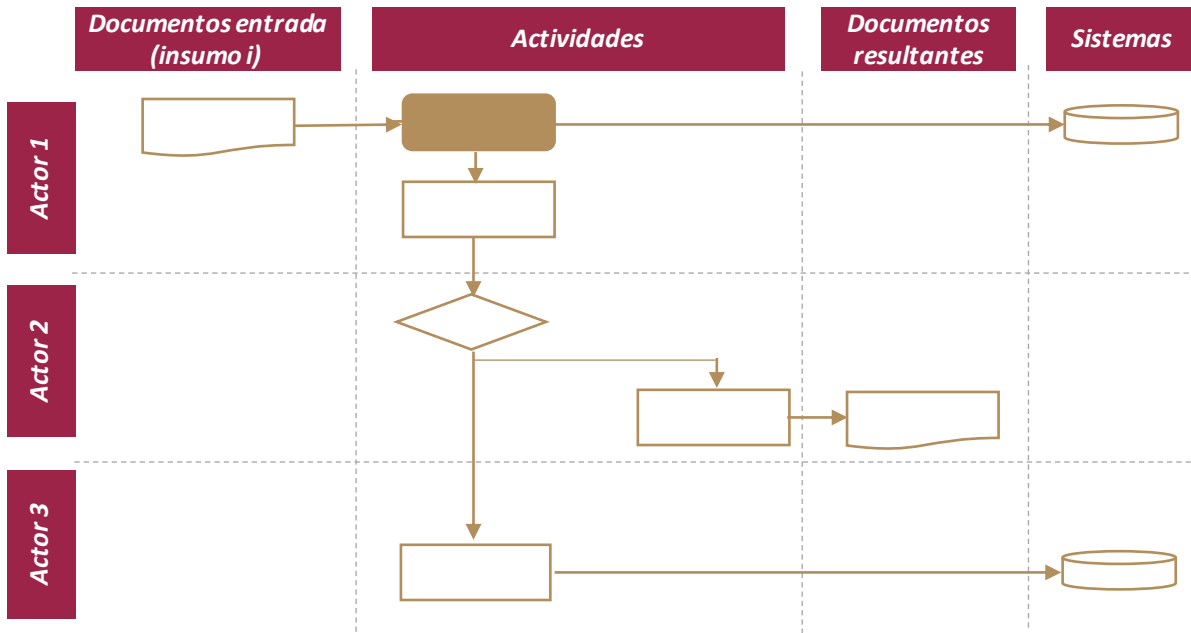
Ejemplo ilustrativo:

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<i>Interesado</i>	<i>Recurso Administrativo</i>	<i>Preparación documentación</i>		
		<i>Analizar petición</i>		
		<i>Elaboración propuesta resolución</i>		
		<i>Resolución</i>		
		<i>Notificación</i>	<i>Resolución recurso</i>	<i>Interesado</i>

Para el Diagrama de Flujo:

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

Ejemplo ilustrativo:



Anexo V: Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Fondo

Tipo de normativa	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 VI: Análisis FODA de la operación del Fondo

Apartado	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Fondo	Recomendación	Horizonte de atención*
Apartado	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Fondo	Recomendación	Horizonte de atención*

*Indicar: corto plazo (dentro de un ejercicio fiscal), mediano plazo (de dos a tres ejercicios fiscales) o largo plazo (más de tres ejercicios fiscales).

Anexo VII: Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos eficaces	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos eficaces / Total de procesos del Programa) x 100</i>	
Proceso	Oportunidad (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos oportunos	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos oportunos / Total de procesos del Programa) x 100</i>	
Proceso	Suficiencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos suficientes	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos suficientes / Total de procesos del Programa) x 100</i>	
Proceso	Pertinencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos pertinentes	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos pertinentes / Total de procesos del Programa) x 100</i>	

[Los argumentos y justificaciones del evaluador deberán considerar el análisis y valoraciones de los subprocesos de cada proceso, de modo que haya consistencia entre estos elementos].

Anexo VIII: Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Fondo

En este Anexo el equipo evaluador debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

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

B) Reingeniería de procesos

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

**[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 XIV: Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre de la evaluación	<i>[Especificar el nombre de la evaluación considerando su tipo y ejercicio evaluado]</i>
Nombre y clave del programa evaluado	<i>[Indicar el nombre del Programa sujeto a evaluación, de acuerdo con lo establecido en el PEF, señalando su modalidad y clave]</i>
Ramo	<i>[Indicar el Ramo al que pertenece el Programa evaluado (clave y denominación)]</i>
Unidad(es) Responsable(s)	<i>[Especificar la(s) unidad(es) responsable(s) de la administración, operación y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos del Programa evaluado correspondientes a las dependencias y entidades]</i>
PAE de origen	<i>[Especificar el ejercicio fiscal al que corresponde el PAE en la que fue programada la evaluación]</i>
Año de conclusión y entrega de la evaluación	<i>[Indicar el año en que se concluyó la evaluación]</i>
Tipo de evaluación	<i>[Especificar el tipo de evaluación de acuerdo con los Lineamientos de evaluación, el nombre de la evaluación y con lo establecido en el PAE]</i>
Nombre de la instancia evaluadora	<i>[Indicar el nombre de la firma, consultoría u organización que realizó la evaluación]</i>
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	<i>[Especificar el nombre del(a) responsable de la coordinación de la evaluación de la instancia evaluadora]</i>
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	<i>[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales de la instancia evaluadora]</i>
Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	<i>[Indicar el área administrativa ajena a la operación de los Programa designada por las dependencias y entidades, o con las atribuciones necesarias, para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones, su calidad y cumplimiento normativo, es decir, la que funge como Área de Evaluación]</i>
Forma de contratación de la instancia evaluadora	<i>[Indicar el tipo de contratación de la instancia evaluadora externo; Especificar el tipo de procedimiento de contratación de la instancia evaluadora, consistente con los tipos de adjudicación establecidos en la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público]</i>
Costo total de la evaluación con IVA incluido	<i>[Especificar el costo total de la evaluación, incluyendo el IVA (en caso de que se haya causado) como sigue: \$X.XX IVA incluido]</i>
Fuente de financiamiento	

Anexo XV: Fuentes de información de la evaluación

Se registrarán todas las fuentes de información utilizadas en la evaluación, considerando aquellas proporcionadas por el evaluado y las recolectadas por la propia instancia evaluadora durante el análisis de gabinete y/o análisis cualitativos, así como durante el trabajo de campo, esto es, el diagnóstico; documentos normativos e institucionales; informes o estudios nacionales e internacionales, fuentes de información y estadísticas oficiales, registros administrativos, entre otros.

Finalmente, se sugiere registrar y clasificar las fuentes de información, de acuerdo con el tipo de material empleado, tal como se muestra a continuación.

Documentos normativos e institucionales
Informes
Libros
Revistas
Documentos de trabajo e investigación
Páginas web
Estadísticas y registros administrativos
Otro