

2021

TdR

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

TdR 2021



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO



Contenido

INTRODUCCIÓN A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA	4
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Alcances	5
RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	6
De la Instancia Técnica Evaluadora Externa	6
De la Dependencia y/o Entidad	8
De la Unidad Técnica de Evaluación.....	10
CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	11
CONTENDIO DE LA EVALUACIÓN.....	12
ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN	13
1. Estructura del Informe de Evaluación.....	13
2. Presentación y Características del Informe Final de la Evaluación.....	14
METODOLOGÍA.....	15
ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN	17
Tema I. Descripción del Programa.....	17
Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.....	18
Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos	20
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.....	24
PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL.....	24
IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS.....	25
PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL.....	26
AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL.....	27
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN.....	27
HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO.....	27
ANÁLISIS FODA.....	27
RECOMENDACIONES.....	28

Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	30
Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas.....	32
Anexo III. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa	33
Anexo IV: Grado de Consolidación Operativa del Programa.	34
Anexo V. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa.	35
Anexo VI. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa presupuestario.	37

INTRODUCCIÓN A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

La evaluación de las Políticas públicas y los Programas Presupuestarios (Pp) tienen su fundamento en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley Orgánica de la Administración Pública, así como en la Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 en los cuales se establece que el propósito de la evaluación de la política 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.

En el marco normativo estatal la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público en el artículo 5 establece que la programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento, monitoreo y evaluación del gasto público, se apegará a los lineamientos, directrices, estrategias y metas, con base en los principios de eficiencia, eficacia, economía, honradez, racionalidad, austeridad, control, rendición de cuentas, equidad de género y transparencia, de la administración de los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades que exija el desarrollo del estado.

La evaluación de la gestión pública implica proporcionar información acerca del desempeño de las políticas públicas, Programas presupuestarios estatales y de gasto federalizado, para identificar las diferencias entre el desempeño real y el esperado, así como conocer cuál ha sido su aportación para resolver el o los problemas que presenta la sociedad.

Evaluar un Programa presupuestario o una política pública hace referencia a una etapa fundamental dentro de una parte del proceso de gestión gubernamental, proporcionando insumos útiles para tomar decisiones, así como para juzgar la eficacia y, por ende, la permanencia o la necesidad de cambio o remoción de un programa gubernamental o de una política pública¹.

Por ello, es necesario emplear mecanismos y herramientas que ayuden a mejorar el quehacer público, con la finalidad de ser eficaces y eficientes en la asignación de los recursos, al tiempo de mejorar la gestión en la entrega de bienes y servicios públicos.

Con la finalidad de facilitar la evaluación y con ello mejorar la gestión y orientar las decisiones presupuestales, el Gobierno del Estado de Chihuahua, a través de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación adscrito a la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, con base en los artículos 34 y 35 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública

¹ Ramos, José María, José Sosa y Félix Acosta. *La Evaluación de Políticas Públicas en México*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, AC y El Colegio de la Frontera Norte, AC. 2011 (impreso)

Estatal, elaboró los presentes Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos para los Programas presupuestarios que serán evaluados bajo este tipo de evaluación, señalados en el Programa Anual de Evaluación 2021 (PAE 2021).

Este documento permite establecer los criterios para el análisis de la información y datos esenciales de la política pública o Programa presupuestario en cuatro temas, que son: Descripción del Programa, Descripción y Análisis de los Procesos del Programa, Valoración de atributos de los Procesos y Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

Objetivo General

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario (Pp) lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.

Objetivos Específicos

1. Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del propósito del Pp;
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación;
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcances

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Pp lleva a cabo, así como una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas su mejora.

RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

De la Instancia Técnica Evaluadora Externa

De conformidad con el artículo 42 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal, los requisitos mínimos con los que deberá cumplir la Instancia Técnica Evaluadora, son:

- i. Acreditar su constitución legal en los términos de la legislación aplicable;
- ii. Acreditar experiencia en el tipo de evaluación correspondiente a la prestación de su servicio, de Programas gubernamentales en México o en el extranjero, y
- iii. Presentar una propuesta de trabajo ejecutiva que contenga, entre otros, los siguientes aspectos:
 - a) El objeto de la evaluación;
 - b) La metodología de evaluación específica a implementar y la estructura temática del informe a elaborar con base en los Términos de Referencia establecidos para cada tipo de evaluación;
 - c) La currícula del personal que realizará la evaluación de los Programas presupuestarios de que se traten;
 - d) La manifestación por escrito de que se tiene conocimiento de las características y operación del tema a evaluar y del programa objeto o bien de programas similares;
 - e) La acreditación de experiencia en el tipo de evaluación correspondiente a la evaluación; y
 - f) La definición de la plantilla de personal que se encargará de la evaluación del Programa deberá guardar congruencia con la magnitud y características particulares del mismo y del tipo de evaluación correspondiente.

1. Responsabilidades de la Instancia Técnica Evaluadora Externa (ITE):

- a. Solventar los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para el estudio; así como el 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.
- b. Atender las reuniones de trabajo que citen tanto la Dependencia y/o Entidad contratante como la UTE durante el proceso de evaluación.

- c. El personal responsable o designado deberá estar disponible para reuniones y/o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia a la UTE en caso de ser convocados, aún después de concluido el contrato o convenio de colaboración.
- d. Cumplir con las fechas estipuladas en el contrato de servicios en congruencia con el cronograma del proceso de ejecución del Programa Anual de Evaluación vigente.
- e. Presentar ante las y los operadores del Programa presupuestario los resultados que deriven de la evaluación, así como la propuesta de recomendaciones para la definición e implementación de las mejoras.

2. Compromisos de la Instancia Técnica Evaluadora Externa (ITE):

- a. Asegurar la calidad del estudio, en apego y cumplimiento de los presentes Términos de Referencia, conforme a los mecanismos que defina la UTE.
- b. De los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para el estudio; así como del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que se contrate para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.
- c. Cumplir con los acuerdos a través de minutas, correos u otro medio oficial que se hayan convenido con la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Programa presupuestario en evaluación o con la UTE.
- d. Respecto al informe de evaluación:
 - i. Atender las observaciones y/o los comentarios que se emitan por parte de la Dependencia y/o Entidad o de la Unidad Técnica de Evaluación acerca del informe de evaluación.
 - ii. Justificar por escrito (oficio o correo electrónico) ante la Dependencia y/o Entidad y la UTE, en su caso, las observaciones y/o comentarios que fueron emitidos que no se consideraron incorporar en el informe de evaluación.
 - iii. Realizar las modificaciones que se convengan con la Dependencia y/o Entidad o la UTE al informe de evaluación antes de su impresión y formalización, sustentadas en evidencia documental disponible, con base en la metodología establecida en estos Términos de Referencia.
 - iv. Asegurar que el contenido y las respuestas del esquema metodológico cumplan cuando menos con lo establecido en los presentes Términos de Referencia sin limitar el análisis en función del enriquecimiento de elementos que contribuyan a una mejor evaluación.
 - v. Entregar el informe de evaluación en el tiempo establecido en el contrato de servicios signado entre las partes involucradas, sin detrimento de lo señalado en el cronograma de ejecución contenido en el Programa Anual de Evaluación vigente.

De la Dependencia y/o Entidad

1. Responsabilidades de la Dependencia y/o Entidad:

- a. Asegurarse que la contratación de los servicios que serán proporcionados por la ITE será en apego a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.
- b. Llevar a cabo la contratación de la ITE en los tiempos que se establecieron en el cronograma de ejecución del PAE vigente.
- c. Supervisar el trabajo realizado por parte de la ITE a fin de asegurarse que el resultado sea el esperado y en cumplimiento a los tiempos establecidos en el cronograma de ejecución del PAE vigente.
- d. Suministrar y validar toda la información requerida para realizar la evaluación conforme a lo establecido en los presentes Términos de Referencia.

2. Compromisos de la Dependencia y/o Entidad:

- a. Designar a una persona responsable de coordinar el proceso de evaluación al interior Dependencia y/o Entidad quien fungirá como enlace ante la ITE y la UTE.
- b. Solicitar y revisar por lo menos tres propuestas técnicas de Instancias Técnicas Evaluadoras ya sean instituciones académicas y/o de investigación, personas físicas, morales u organismos de carácter nacional o internacional que cuenten con reconocimiento y experiencia probada en la materia que les corresponda evaluar; de igual forma la Dependencia y/o Entidad deberá realizar la revisión de dichas propuestas con el fin de asegurarse que cuenten con los requisitos estipulados en el artículo 42 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal.
- c. Posteriormente a que la Dependencia y/o Entidad haya realizado la revisión de las propuestas de evaluación presentadas, deberán seleccionar aquélla que más se ajuste a sus necesidades de evaluación y presupuesto; la Dependencia y/o Entidad realizará la contratación de la ITE en apego a las disposiciones emitidas por la Secretaría, atendiendo a los criterios de las políticas de austeridad y de acuerdo con lo establecido en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua, su Reglamento y en el Manual de Aplicación General en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la Administración Pública del Estado de Chihuahua, el cronograma de ejecución del PAE 2021, así como en la normatividad aplicable para garantizar la eficiencia y eficacia en el uso y aplicación de los recursos públicos, así como su sustentabilidad.
- d. Una vez que la Dependencia y/o Entidad haya revisado las propuestas técnicas recibidas y seleccionado la ITE que realizará la o las evaluaciones deberán remitir

mediante oficio a la UTE las propuestas técnicas consideradas y el contrato con la ITE seleccionada, como evidencia documental que acredite que la entidad federativa verificó que las evaluaciones se realicen por instancias técnicas evaluadoras que cumplan con la totalidad de los requisitos señalados en el artículo 42 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal. Esto, con la finalidad de que la UTE recopile la información del proceso de evaluación para su transparencia, fiscalización y diagnósticos realizados referente a la implementación del PbR/SED, principalmente ante la Auditoría Superior de la Federación cuando se presente la Auditoría del Sistema de Evaluación del Desempeño del Gasto Federalizado, así como para el Diagnóstico de Avance en la implementación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 80, tercer párrafo de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

- e. Atender las solicitudes de información y cumplimiento de actividades por parte de la UTE a efectos de consolidar el proceso de evaluación.
- f. Proporcionar las fuentes de información a la UTE previo a ser entregadas a la ITE a fin de que sean revisadas.
- g. Contar con un espacio físico donde se realicen, en su caso, las reuniones de trabajo entre la ITE y/o UTE, así como un área en donde se lleve a cabo la presentación final de los resultados.
- h. Revisar detenidamente el informe de evaluación previo a su formalización, emitiendo sus observaciones y/o comentarios de mejora que considere aplicables.

De la Unidad Técnica de Evaluación

Serán responsabilidades de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE):

- a. Apoyar a las Dependencias y/o Entidades en la recopilación de las fuentes de información a ser entregadas a la ITE, así como en la resolución de las dudas que se presenten durante el proceso de la evaluación.
- b. Revisar el informe de evaluación previo a su formalización a fin de verificar que cumpla con la estructura establecida en los presentes TdR antes de su formalización.
- c. Fungir como mediador entre la ITE y la Dependencia y/o Entidad en caso de existir dudas acerca de la interpretación de los presentes TdR.
- d. Verificar que el informe de evaluación cumpla con la estructura establecida en los presentes TdR antes de su formalización.
- e. Brindar capacitación, a quienes serán responsables del proceso de la evaluación en curso al interior de cada Dependencia y/o Entidad, respecto al cronograma de ejecución del PAE vigente y con referencia a las metodologías de evaluación, así como del seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora que se deriven de las recomendaciones del informe de evaluación.

Serán compromisos de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE):

- a. Emitir los comentarios a las fuentes de información que sean remitidas por parte de las Dependencias y/o Entidades a fin de que sean las necesarias para responder el esquema metodológico de cada TdR.
- b. Remitir los comentarios a las fuentes de información e informe de evaluación en un tiempo no mayor a tres días hábiles, sin que éstos contravengan los plazos establecidos en el cronograma de ejecución establecido en el PAE vigente o que supere el tiempo acordado formalmente entre las partes involucradas.
- c. Atender las convocatorias de reunión que se realicen formalmente por las Dependencias y/o Entidades para continuar con el proceso de evaluación vigente.

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Con la intención de salvaguardar la información que se proporcionará a las ITE por parte de las Dependencias y/o Entidades ejecutoras de las políticas públicas o Programas presupuestarios que serán sujetos a evaluación, una vez adjudicado el contrato de servicios, los presentes Términos de Referencia pretenden especificar el grado de privacidad de la información. El Informe de Evaluación deberá considerar un apartado denominado “**Confidencialidad de la información**” que incluya la siguiente leyenda:

“La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que (nombre del Ente Público) como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia y/o Entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del Contrato/Convenio. El monto que la Dependencia y/o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de éste último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación”



CONTENDIO DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación de Procesos presenta el siguiente esquema:

Tema	Descripción
<p>Tema I. Descripción del Programa.</p>	<p>Contiene la información básica acerca de las características del Pp. Incluye nombre, clave y definición, así como las siglas en caso de aplicar, nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de su operación y en caso de que haya más de un ejecutor identificarlo, año de inicio de su operación, problemática o necesidad que pretende atender, descripción de sus objetivos, definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida, así como las fuentes de financiamiento.</p> <p>Identifica la alineación Pp a instrumentos de planeación estratégica en el ámbito local, nacional e internacional. Asimismo se identifican los actores involucrados que intervienen en su operación y/o gestión y la definición de sus procesos en forma lógica y secuencial.</p>
<p>Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa.</p>	<p>Describe de manera gráfica y escrita el desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Pp, así como los insumos, productos y los principales actores involucrados en su operación.</p> <p>Analiza 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. Por otra parte, cuando se entreguen varios bienes y/o servicios será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.</p>
<p>Tema III. Valoración de atributos de los Procesos.</p>	<p>Valora cada uno de los procesos que integran el Pp considerando la normatividad que le sea aplicable y su ejecución en la práctica.</p>
<p>Tema IV. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora.</p>	<p>Identifica si el Pp fue sujeto a otras evaluaciones externas y/o internas y en su caso, el cumplimiento que se le ha dado a las recomendaciones emitidas en cuanto a sus procesos.</p>

ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Estructura del Informe de Evaluación

El Informe de Evaluación deberá contener y desarrollarse de acuerdo con la siguiente estructura:

- **Portada:** incluir logotipos de la Instancia Técnica Evaluadora, de la Dependencia y/o Entidad responsable del Programa presupuestario del Gobierno del Estado de Chihuahua, así como el nombre del tipo de la evaluación y fecha de entrega del producto con el siguiente formato: dd/mm/aaaa;
- **Índice de contenido:** especificando claramente cada apartado y sub-apartado conforme a la presente estructura;
- **Resumen ejecutivo:** describir de manera breve y concisa los hallazgos más relevantes que de la evaluación hayan resultado; asimismo, se podrán incluir los aspectos que la Instancia Técnica Evaluadora considere importante mencionar en este apartado;
- **Objetivo general y específicos de la evaluación:** la Instancia Técnica Evaluadora deberá plasmar los objetivos general y específicos que se lograron con la evaluación conforme a los resultados que se plasmaron en el informe de la evaluación;
- **Esquema metodológico:** se deberán especificar cada uno de los apartados generales y sub-apartados correspondientes a la evaluación que se especifican en el esquema metodológico de los presentes Términos de Referencia;
- **Principales Problemas Detectados en la Normatividad Estatal:** Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad estatal contraponga la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos del Programa;
- **Identificación y Descripción de los Principales Cuellos de Botella y Buenas Prácticas:** se deberá detectar 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 las buenas practicas que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa;
- **Avances del Programa presupuestario en el ejercicio actual:** en este apartado la ITE debe mostrar los principales avances o cambios relevantes del Programa presupuestario en el ejercicio fiscal vigente. La información que contenga este apartado debe servir de apoyo para apoyar a subsanar el desfase de un año con el que se realiza la evaluación;
- **Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación:** consiste en una valoración por parte de la ITE o UTE, de las necesidades y la calidad de la información utilizada durante la evaluación para que ésta se llevara a cabo de manera exitosa;

- **Hallazgos por tema metodológico:** la ITE deberá enunciar los principales hallazgos derivados del análisis de cada uno de los temas contenidos en el Esquema Metodológico de la Evaluación;
- **Análisis FODA:** derivado de los hallazgos, la ITE deberá realizar un análisis FODA al identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada uno de los temas de la evaluación;
- **Recomendaciones:** la ITE, finalmente, deberá emitir una serie de recomendaciones a fin para mejorar el Pp;
- **Anexos:** correspondientes a los solicitados en el esquema metodológico, además, el evaluador podrá agregar los anexos adicionales que considere pertinentes para aclarar o mejorar la justificación brindada de acuerdo con el apartado de la Metodología.

Presentación y Características del Informe Final de la Evaluación

Presentación del Informe de Evaluación

Los productos deberán ser entregados en el domicilio de la Dependencia o Entidad mediante oficio en hoja membretada y firmada por el o la representante de la Instancia Técnica Evaluadora, conforme lo establecido en el calendario de entregas del convenio o contrato que se haya signado o de acuerdo al cronograma de ejecución del PAE vigente.

El informe de evaluación, así como los formatos anexos y demás documentos, deberán ser entregados en **formato impreso encuadernado** con el nombre de la evaluación en lomo (Evaluación tipo de evaluación del Programa nombre del programa del Ejercicio Fiscal ejercicio fiscal evaluado) y digital (en Word y PDF en un CD no regrabable), en tres tantos, correspondiendo dos a la Dependencia o Entidad (al titular de la Dependencia o Entidad y al responsable del Programa presupuestario) y uno que corresponderá a la UTE.

Complementar con un instrumento ciudadano para difusión de los resultados y recomendaciones de la evaluación en formato libre, con un lenguaje claro y de fácil entendimiento.

Posteriormente, el responsable de la evaluación al interior de la Dependencia o Entidad deberá remitir, por oficio y en formatos impreso y digital, a la UTE el informe de evaluación que le corresponde.

METODOLOGÍA

La metodología de la Evaluación de Procesos está basada en los Términos de Referencia emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), agregando y adecuando elementos en el presente documento elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de técnicas de investigación como son: el análisis documental, observación directa, entrevistas semi-estructuradas, entre otras técnicas que se consideren pertinentes de realizar.

En este sentido, la Evaluación implicará la realización de análisis de gabinete y en caso de requerirse trabajo de campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica.

La metodología definida deberá generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los procesos que integran la operación, así como el contexto institucional del Pp.

Análisis de Gabinete

Se entenderá por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros. Este análisis valorará los aspectos normativos, el marco contextual en el que se desarrolla el Pp y la información recabada en el trabajo de campo en caso de haberse realizado.

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

- La normatividad aplicable al Pp: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Pp atiende;
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Pp;
- MIR del Pp correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;
- Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos identificados del Programa;
- Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al Pp;
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora con los que cuenta el Pp;
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación, por el Órgano Interno de Control o por cualquier instancia fiscalizadora.

Estos documentos serán enunciativos mas no limitativos; por lo tanto, se deberá recopilar la información que considere necesaria para el análisis mediante trabajo de campo; por lo que la Dependencia y/o Entidad sujeta a evaluar deberá suministrar la información adicional solicitada y toda aquella que sea necesaria y de la cual tenga conocimiento, que apoye la realización de esta evaluación.

Trabajo de Campo

Se entenderá por trabajo de campo a la estrategia de recopilación de información mediante técnicas cualitativas como: observación directa y entrevistas estructuradas y semi-estructuradas realizadas a través diversos medios de comunicación o in situ, entre otros instrumentos que se consideren, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo. El equipo evaluador no deberá descartar el levantamiento de información mediante las técnicas ya mencionadas, con los principales actores del Pp; asimismo, se deberá resguardar evidencia documental validada de las entrevistas realizadas. **Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi- Estructuradas.**

La realización de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas con actores claves permitirá obtener información sobre la implementación del Programa presupuestario y la identificación de elementos relevantes de análisis.

En este sentido, la evaluación implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo de campo, como parte del trabajo de recolección de datos, se podrán agendar reuniones a través de internet con los actores involucrados del Pp, entrevistas vía telefónica, entre otras.

ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN

Tema I. Descripción del Programa

1. Tabla resumen del Programa.

Con la información proporcionada por el área responsable de la operación del Pp; se deberán llenar los campos de la siguiente tabla:

TABLA 1

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Clave del Pp.	
	Nombre del Pp.	
	Definición del Pp.	
	Siglas en caso de aplicar.	
	Año en que inició su operación.	
	Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Pp.	
	Nombre del área responsable de la operación del Pp.	
Objetivos	Problemática o necesidad que pretende Atender.	
	Objetivo general del Pp (Propósito).	
	Principal Normatividad.	
	Eje del PND y PED con el que está Alineado.	
	Objetivo y/o Estrategia del PND y PED con el que está alineado.	
Población potencial	Definición.	
	Unidad de medida.	
	Cuantificación.	
Población objetivo	Definición.	
	Unidad de medida.	
	Cuantificación.	
Población atendida	Definición.	
	Unidad de medida.	
	Cuantificación.	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto autorizado (por fuente de financiamiento).	
	Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento).	
	Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento).	
Cobertura geográfica	Municipios en las que opera el programa.	
Focalización	Unidad territorial del programa.	

2. Principales Actores que intervienen en el Programa

Identificar y enunciar la Dependencias y/o Entidades, Unidades Administrativas, Áreas Responsables y/u organizaciones que intervienen en la operación y/o gestión del Pp, así como identificar a cuál orden de gobierno pertenecen (federal, estatal y municipal); asimismo, se deben mencionar las obligaciones y compromisos de los actores involucrados en el y analizar la congruencia entre las funciones realizadas por dichos actores y lo establecido en la normatividad aplicable.

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

En este apartado se debe elaborar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Pp, 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 de los procesos del Pp deberá de acompañarse de diagramas detallados (diagramas de flujo) que describan sus procesos, tomando como base la normatividad que le sea aplicable para la ejecución del mismo. 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” (páginas 18 a 25), elaborada por la Secretaría de la Función Pública (SFP), disponible en la siguiente dirección electrónica:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56904/Gu_a_para_la_Optimizaci_n_Estandarizaci_n_y_Mejora_Continua_de_Procesos.pdf

Los procesos del Pp se deberán de describir considerando las siguientes características:

1. Nombre del proceso;
2. Fase del proceso presupuestario a la que pertenece (planeación, programación, presupuestación, ejercicio, monitoreo, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas);
3. Instancia responsable del proceso;
4. Texto descriptivo en forma secuencial que incluya:
 - a) Descripción del proceso;
 - b) Interrelación entre los actores involucrados;
 - c) Fundamento normativo; y
 - d) Períodos que comprende el proceso

Cabe señalar, si se entregan varios bienes y/o servicios y que éstos impliquen la realización de actividades diferentes, será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos, con su respectivo diagrama de flujo.

La descripción y análisis de los procesos del Pp 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 (Dependencia y/o Entidad), 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 Pp.

Además, en la descripción y análisis de los procesos del Pp 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 y/o Entidades 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.

Para los temas 2, 3, 4, 5, 6 y 7 deberán ser descritos brevemente en el informe en la sección correspondiente. Adicionalmente se deberá incluir un análisis detallado en el **Anexo III “Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa”**.

Adicionalmente, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Pp, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores de los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa y se tiene que desarrollar la metodología empleada para la valoración de cada uno de los elementos considerando el contexto de operación del Programa. En el informe se deberá describir brevemente este tema, y se complementará con el **Anexo IV. “Grado de Consolidación Operativa”**.

Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

La Valoración de los atributos de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.



El “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, por lo que, 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 V “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”**.

1. Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación

Se deberá analizar la asociación lógica entre los bienes y/o servicios y el propósito del Programa presupuestario determinando si son necesarios en el sentido de que todos los componentes deben aportar en la realización del propósito, y deben ser suficientes en términos de que una vez que han sido implementados, se ha logrado el objetivo del Programa.

Así mismo, se debe identificar si el Programa presupuestario cuenta con Reglas de Operación o un documento oficial que sustenten la operación del mismo y verificar su vigencia. Con base a la normatividad aplicable al Programa, se deberá analizar el cumplimiento de los procesos con base en lo establecido en la misma. Asimismo, se deberá identificar si los recursos financieros del Programa fueron aplicados según lo establecido en la normatividad.



2. Difusión del Programa

Se deberá identificar y describir los mecanismos para dar a conocer los bienes y/o servicios que entrega el Programa presupuestario mediante los cuales se informan las características y objetivos del mismo, tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación, como a la población o área de enfoque objetivo, verificando su pertinencia y el lenguaje utilizado.

3. Solicitud de Bienes y/o Servicios

Describir los requisitos para la afiliación al Pp y/o solicitud de los bienes y/o servicios que se entregan con base en su normatividad y se deberán identificar y analizar los mecanismos que se utilizan para recibir y revisar la documentación que entrega el beneficiario y, si éstos son adecuados.

4. Selección de beneficiarios

Se deberá describir el procedimiento de selección, así como las características de la población beneficiaria del Pp y analizar si éste es acorde con la normatividad aplicable.

Adicionalmente, deberá identificar y analizar el listado o padrón de beneficiarios que el Pp utiliza, identificando los elementos que lo integran, para determinar si la información que se solicita corresponde a lo establecido en las Reglas de Operación o en la normatividad aplicable así como los mecanismos de validación y actualización utilizados en dicho padrón; asimismo se deberán describir los mecanismos utilizados para depurar y actualizar dicho listado o padrón e identificar si dichos mecanismos están sistematizados.

5. Producción de bienes y/o servicios

Describir las herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y/o servicios que serán entregados a los beneficiarios del Pp.

6. Distribución y/o Entrega de Bienes y/o Servicios

Se deberá identificar y describir los mecanismos o medios para la distribución y/o entrega de los Bienes y/o Servicios a la población o área de enfoque beneficiada, y el análisis del cumplimiento de la normatividad aplicable.

7. Seguimiento y Satisfacción Beneficiarios

Identificar las acciones o mecanismos utilizados por el área responsable del Pp, que permitan corroborar el correcto uso de los bienes y/o servicios entregados, verificando la periodicidad con la que se les da seguimiento; así como la existencia de un sistema de monitoreo que evidencie que los beneficiarios utilizan los bienes y/o servicios; asimismo se debe identificar si el Pp

cuenta con mecanismos para conocer la percepción de sus beneficiarios respecto de los bienes y/o servicios que ofrece y de ser así, describir y analizar si dichos mecanismos permiten identificar el avance en la atención del problema o necesidad a resolver.

8. Seguimiento y monitoreo del desempeño

Describir los mecanismos que permitan identificar si se están cumpliendo con los objetivos establecidos para el Pp y, analizar los indicadores para resultados, identificando el cumplimiento de las siguientes características: relevancia, claridad, monitoreabilidad y pertinencia.

Adicionalmente, se deberá identificar y describir las principales características de un sistema informático de apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo del desempeño del Pp, así como las fuentes de información que utiliza.

9. Evaluación de resultados

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Identificar la proporción del gasto del Pp durante el ejercicio fiscal evaluado, en relación al Presupuesto Modificado empleando la siguiente fórmula en forma individual (por fuente de financiamiento) y en conjunto:

Además, se deberá elaborar un análisis de dicha proporción, mencionando si el total de los recursos destinados al Pp fueron ejercidos, de no ser así, detallar los motivos por los cuales no fueron ejercidos.

Finalmente se deberá determinar el costo-efectividad del gasto del Pp con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} * = \frac{(\text{Presupuesto Modificado}) \div (\text{Población Objetivo})}{(\text{Gasto del Programa}) \div (\text{Población Atendida})}$$

La fórmula arrojará un índice, el cual se analizará con base en la siguiente ponderación:

Rechazable	Débil	Aceptable	Costo- Efectividad Deseable	Aceptable	Débil	Rechazable
0	.49	.735	1	1.265	1.51	2

Para ello se deberá realizar un análisis del resultado obtenido, con relación a la ponderación definida y deberá hacerse referencia a las posibles razones por la que se obtuvo el resultado obtenido; para lo cual será necesario emplear la fórmula matemática anterior.

Para el caso de que el ejecutor sea un organismo descentralizado o reciba recursos adicionales a los ministrados por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, se deberá realizar un análisis similar, considerando el recurso transferido por la Secretaría de Hacienda como el recurso modificado y agregando aquellas aportaciones adicionales, distintas a las ministradas por la Secretaría de Hacienda (ingresos propios, aportaciones federales recibidas directamente por la Dependencia y/o Entidad, así como aportaciones de terceros), identificando la fuente de financiamiento y los motivos por los cuales se tienen aportaciones adicionales. De tal forma que se obtenga información acerca del comportamiento del ejercicio del gasto costo-efectividad en ambas etapas del proceso: (1) Costo eficiencia con la transferencia de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda y (2) Costo eficiencia con los recursos realmente recibidos y ejercidos por el área responsable de la ejecución del Pp.

Nota: Para responder este apartado el evaluador podrá apoyarse de las fórmulas propuestas, sin embargo, podrá aplicar las fórmulas o los criterios que considere más convenientes en función del enriquecimiento de la evaluación.

10. Rendición de cuentas

La ITE deberá identificar y describir los medios de difusión que utiliza el la Dependencia y/o Entidad responsable del Pp para la publicación del logro de sus metas; con base en el capítulo 2, artículo 77, fracción IV de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y la normatividad aplicable al Pp.

Atributos de los procesos

En esta sección se deberá presentar una valoración general sobre los atributos de cada proceso del Pp; la eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia, a partir de la revisión y el análisis documental proporcionada por la Dependencia y/o Entidad complementada con el trabajo de campo realizado del mismo. Para delimitar cada uno de estos rubros se utilizarán los siguientes cuestionamientos:

Atributo	Descripción
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

1. Evaluaciones realizadas anteriormente

En caso de que el Pp haya sido evaluado en ejercicios fiscales anteriores, ya sea de forma interna o externa, se deberá elaborar una tabla donde se refiera la siguiente información: ejercicio fiscal evaluado, si se emitieron aspectos susceptibles de mejora (ASM) referentes a los procesos y operación del Pp, así como su avance reportado en su cumplimiento.

PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad estatal genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Pp. Con base en lo anterior, se deberá presentar una propuesta de modificación a la normatividad estatal aplicable al Pp, 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 estatal”**.

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa presupuestario para alcanzar sus objetivos. Al respecto, se deberá detectar 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 presupuestario. Se 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 presupuestario.



PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL

Este apartado aplica únicamente para las evaluaciones de los Programas presupuestarios identificador con enfoque social.

TEMAS / PREGUNTAS	TIPO DE PREGUNTA	MÉTODO
1. ¿El Programa presupuestario contribuye a algún derecho social establecido el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?	Binaria c/ justificación	Revisión documental.
2. ¿Los bienes y/o servicios que el Programa presupuestario otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?	Binaria c/ justificación	Revisión documental.
3. ¿Los objetivos del Programa presupuestario y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?	Binaria c/ justificación	Revisión documental.
4. ¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Programa presupuestario ha dado para realizar un cambio en la población a la que atienden?	Análisis descriptivo	Revisión documental histórica de diagnóstico donde se identifique la evolución del problema y población potencial y atendida.

AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

En este apartado la ITE debe mostrar los principales avances o cambios relevantes del Pp en el ejercicio fiscal vigente por ejemplo, cambios a la MIR 2021 respecto a los diferentes niveles, cambios en los indicadores, metas programadas, cuáles han sido los avances hasta el momento en comparación con el ejercicio fiscal evaluado, cambios en las ROP 2021, cambios en la normatividad aplicable que norme el Pp, evaluaciones en curso, cambios en el presupuesto autorizado, diferencias en los montos del presupuesto autorizado, modificado o ejercido hasta el momento de la evaluación u otros cambios en el Pp que la ITE considere importante mencionarlos que impacten en el desempeño.

El análisis debe destacar la relevancia del avance y/o explicar los principales cambios del Pp de un año a otro. La información que contenga este apartado debe servir de apoyo para apoyar a subsanar el desfase de un año con el que se realiza la presente evaluación, es decir, evaluar el ejercicio fiscal 2020 durante el 2021.

CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN

Consiste en una valoración por parte de la ITE o UTE, de las necesidades y la calidad de la información utilizada durante la evaluación para que ésta se llevara a cabo de manera exitosa. En esta sección la deberá emitir recomendaciones acerca del tipo de documentos que el Pp puede generar para mejorar la información disponible.

HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO

Se deberá enunciar los principales hallazgos derivados del análisis de cada uno de los temas contenidos en el Esquema Metodológico de la Evaluación. Éstos contendrán los aspectos positivos y negativos detectados en cada tema que contribuya o impida el desempeño del Pp, es decir, las buenas prácticas y las áreas de oportunidad; sin embargo, al describir los mismos, no se deberá emitir un juicio de valor ni recomendaciones.

ANÁLISIS FODA

Derivado de los hallazgos, se deberá realizar un análisis FODA al identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada uno de los temas de la evaluación. Las fortalezas deben ser redactadas en positivo de forma coherente y sustentada en la información de la evaluación. Los conceptos que conforman el análisis FODA se entenderán e interpretarán como sigue:

- **Fortalezas:** son aquéllos elementos internos y positivos que propician la eficiencia y eficacia del Pp.
- **Oportunidades:** son aquéllos elementos externos y positivos que pueden potenciar la operación y resultados del Pp.

- **Debilidades:** son aquéllos elementos internos y negativos que constituyen barreras para lograr el correcto desarrollo del Pp, el logro de metas y objetivos, o bien, el cumplimiento de la normatividad aplicable.
- **Amenazas:** son aquéllos elementos externos y negativos que suponen un riesgo en la operación y resultados del Pp.

Para ello se deberá elaborar el siguiente cuadro por cada tema establecido para la evaluación.

APARTADO METODOLÓGICO	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS

RECOMENDACIONES

La ITE, finalmente, deberá emitir una serie de recomendaciones que deberán ser estratégicas y factibles de realizarse y orientadas al desempeño, considerando su contribución al Fin y al Propósito del Pp evaluado. Al final de las recomendaciones, se colocará el siguiente texto:

Sírvanse las recomendaciones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”

ANEXOS

Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. Descripción de la Evaluación				
1.1 Nombre de la evaluación:		(Texto libre)		
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):		(Texto libre)		
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):		(Texto libre)		
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:				
Nombre:		Unidad administrativa:		
(Texto libre)		(Texto libre)		
1.5 Objetivo general de la evaluación:				
(Texto con base en el informe final)				
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:				
Texto con base en el informe final)				
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:				
Cuestionarios		Entrevistas		Formatos
				Otros (especifique)
				(Texto libre)
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:				
(Texto libre)				
2. Principales hallazgos de la evaluación				
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:				
(Texto con base en el informe final)				
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:				
2.2.1 Fortalezas:				
(Texto con base en el informe final)				
2.2.2 Oportunidades:				
(Texto con base en el informe final)				
2.2.3 Debilidades:				
(Texto con base en el informe final)				
2.2.4 Amenazas:				
(Texto con base en el informe final)				
3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación				
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:				
(Texto con base en el informe final)				
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:				
1. (Texto con base en el informe final)				
2. (Texto con base en el informe final)				
3. (Texto con base en el informe final)				
4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora				
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:				
(Texto libre)				
4.2 Cargo:				
(Texto libre)				
4.3 Institución a la que pertenece:				
(Texto libre)				

4.4 Principales colaboradores:							
(Texto libre)							
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:							
(Texto libre)							
4.6 Teléfono (con clave lada):							
(Texto libre)							
5. Identificación del (los) Programa(s)							
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):							
(Texto libre)							
5.2 Siglas:							
(Texto libre)							
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):							
(Texto)							
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):							
Poder Ejecutivo:		Poder Legislativo:		Poder Judicial:		Ente Autónomo:	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):							
Federal:		Estatal:		Local:			
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):							
(Texto libre)							
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):							
(Texto)							
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):							
Nombre:	(Texto)	Unidad administrativa:	(Texto)				
6. Datos de contratación de la evaluación							
6.1 Tipo de contratación:							
6.1.1 Adjudicación directa		6.1.2 Invitación a tres		6.1.3 Licitación Pública Nacional		6.1.4 Licitación Pública Internacional	6.1.5 Otro (señalar):
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:							
(Texto libre)							
6.3 Costo total de la evaluación: \$							
(Costo sin IVA y con IVA)							
6.4 Fuente de financiamiento:							
(Texto libre)							
7. Difusión de la evaluación							
7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:							
(liga electrónica)							
7.2 Difusión en internet del presente formato:							
(liga electrónica)							



Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas.

Datos del entrevistado (confidencial)
Nombre:
Puesto:
Antigüedad en el puesto:
Fecha de la entrevista:
Documentos entregados:
Temas generales a cubrir:
<ul style="list-style-type: none">• (Texto en viñetas);•••• ...



Anexo III. 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	
Productos	Otros	
	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 IV: Grado de Consolidación Operativa del Programa.

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

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



Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos

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



Anexo VI. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa presupuestario.

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