

2022  
TdR



SECRETARÍA  
DE HACIENDA

# Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos





## Contenido

INTRODUCCIÓN A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA.....	4
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS .....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
Alcances .....	6
RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS .....	7
De la Instancia Técnica Evaluadora Externa (ITE).....	7
De la Dependencia y/o Entidad .....	10
De la Unidad Técnica de Evaluación (UTE).....	12
CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	13
CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN.....	14
ESTRUCTURA Y PRESENTACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN.....	15
Presentación y Características del Informe Final de la Evaluación.....	17
METODOLOGÍA.....	18
ESQUEMA METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN.....	20
Tema I. Descripción del Programa.....	20
Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.....	22
Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos .....	24
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.....	28
PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD ESTATAL .....	29
IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS .....	29
PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL.....	30
AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL .....	31
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN.....	31
HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO .....	31
ANÁLISIS FODA.....	32
CONCLUSIONES .....	33



ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA .....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	34
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2022 .....	35
Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones .....	37
Anexo II: De la Lógica Horizontal y Vertical de la Matriz .....	39
Anexo III. Características de los Indicadores para Resultados.....	40
Anexo IV. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades.....	41
Anexo V. Instrumentos de Recolección de Información Diseñados por el Evaluador .....	43
Anexo VI. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas .....	44
Anexo VII. Flujogramas del Programa (formato libre). .....	45
Anexo VIII. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa. ....	46
Anexo IX: Grado de Consolidación Operativa del Programa.....	47
Anexo X. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa. .....	48
Anexo XI. Propuesta de Modificación a la Normatividad Estatal del Programa Presupuestario .....	50
Anexo XII. Aspectos Susceptibles de Mejora.....	51



## INTRODUCCIÓN A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

La demanda de la población hacia la mejor administración de la gestión pública, ha motivado a varios países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a funcionar con base en el modelo de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), como medio para optimizar el uso de los recursos públicos y consolidar su desarrollo social y económico, así como, proveer mejores servicios a la población, que coadyuven a la generación de valor público.

Para ello, se determinan dos directrices para el funcionamiento caudal de la iniciativa, en primera instancia, el Presupuesto basado en Resultados (PbR), fungiendo como la herramienta de planeación y programación, y cuyo proceso se basa en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional. Y, el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED), instrumento que permite la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos, además de la evaluación de los mismos.

Aunado a ello, y para dar cumplimiento a lo previamente mencionado, en el ejercicio 2008, se efectúa la reforma al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), estableciendo: “Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinado.

(...)Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 26, Apartado C, 74, fracción VI y 79 de esta Constitución (...)”.<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última reforma publicada DOF 28-05-2021 Sitio web: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>



La evaluación no es un fin sino un medio para la mejora continua de la administración pública. Es una herramienta de gestión por lo que, a diferencia de la investigación tradicional, se le exige utilidad y propuestas de mejora como resultado final. Por otra parte, la evaluación exige el uso de sus resultados, es decir, el análisis, la implementación y el seguimiento de las recomendaciones de mejora finales. Así es como la idea de “Evaluar para Mejorar” es llevada a la práctica.<sup>2</sup>

El uso de la evaluación se convirtió en una estrategia que además de fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas permite conocer la efectividad de las intervenciones gubernamentales, así como, representa la oportunidad de contar con una opinión independiente y objetiva, acerca de la eficacia, eficiencia y pertinencia, coadyuvando a la mejora continua de los programas, planes y políticas vinculadas a la Administración Pública Estatal.

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 Egreso 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 Estatal, elaboró los presentes Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas presupuestarios que serán evaluados bajo este tipo de evaluación, señalados en el Programa Anual de Evaluación 2022 para Programas del ejercicio fiscal 2021 (PAE 2022).

Este documento establece los criterios para el análisis de la información y datos esenciales del 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.

---

<sup>2</sup> Dante Arenas Caruti. (2021). Evaluación de Programas Públicos. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).



## **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 (ITE)

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.

Adicionalmente, y de manera complementaria, la ITE deberá presentar:

- a. Formato de declaración bajo protesta de decir verdad de no encontrarse en situación de conflicto de interés con los programas, las políticas o las instituciones objeto de evaluación.
- b. Currículum vitae o síntesis curricular por cada uno de los evaluadores implícitos, incluyendo la declaración bajo protesta de decir verdad que los datos e información contenida es verídica, por lo que en caso de existir falsedad en ella, se tiene pleno conocimiento que se aplicarán las sanciones administrativas y penas establecidas en los ordenamientos respectivos, lo anterior, deberá ampararse con la firma de los evaluadores por cada uno de los manifiestos.
- c. Copia de títulos o grados académicos por cada uno de los evaluadores implícitos.
- d. Documentar cuando menos tres contratos o liberación del servicios en el tipo de evaluación correspondiente.



### Composición y perfil del equipo evaluador

La composición mínima y perfil del equipo evaluador se detalla como sigue:

CARGO	ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE ESPECIALIDAD	EXPERIENCIA
Coordinador de la evaluación	Maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Experiencia comprobada en la realización y coordinación de cuando menos 2 (dos) evaluaciones de programas o políticas públicas del gobierno nacional o sub nacional, u organismos internacionales.

#### 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 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. Tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente, durante la vigencia del contrato.
- f. 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 o Entidad responsable de la operación del Programa presupuestario en evaluación o con la UTE.





- d. Respecto de los informes preliminares y finales de evaluación:
  - i. Atender las observaciones y/o los comentarios que se emitan por parte de la Dependencia 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 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 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.
- e. En caso de presentarse cualquier complicación en las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación de la ITE realizar los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique un costo adicional para el área requirente, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del contrato. De lo contrario se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato suscrito.



## De la Dependencia y/o Entidad

### 1. Responsabilidades de la Dependencia o Entidad:

- a. Asegurarse que la contratación de los servicios que serán proporcionados por la ITE sea 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 del proceso 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 o Entidad:

- a. Designar a una persona responsable de coordinar el proceso de evaluación al interior Dependencia 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; 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. Una vez que la Dependencia o Entidad haya revisado las propuestas técnicas recibidas, deberán ser remitidas mediante oficio a la Unidad Técnica de Evaluación para ser avaladas según la normatividad aplicable, respondiendo ésta última mediante oficio sobre el cumplimiento de las Instancias Técnicas Evaluadoras.
- d. Posteriormente a que la Dependencia o Entidad haya recibido el oficio de cumplimiento de las ITEs, deberán seleccionar aquélla que más se ajuste a sus necesidades de evaluación y presupuesto; la Dependencia 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 2022, 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.
- e. Una vez que la Dependencia o Entidad haya seleccionado la ITE que realizará la o las evaluaciones deberán remitir mediante oficio a la UTE 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).
  - f. Atender las solicitudes de información y cumplimiento de actividades por parte de la UTE a efectos de consolidar el proceso de evaluación.
  - g. Proporcionar las fuentes de información a la UTE previo a ser entregadas a la ITE a fin de que sean revisadas.
  - h. 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.
  - i. 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 (UTE)

### 1. Responsabilidades de la Unidad Técnica de Evaluación (UTE):

- a. Apoyar a las Dependencias 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 o Entidad en caso de existir dudas acerca de la interpretación de los presentes TdR.
- d. Brindar capacitación a quienes serán responsables del proceso de la evaluación, al interior de cada Dependencia o Entidad, respecto al cronograma del proceso de ejecución del PAE vigente y con referencia a las metodologías de evaluación, así como del seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora que derivan de las recomendaciones.

### 2. 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 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 final de evaluación en un tiempo no mayor a tres días hábiles, sin que estos contravengan los plazos establecidos en el cronograma del proceso 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 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 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 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 este 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”.*



## CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación de Procesos presenta el siguiente esquema:

Tema	Descripción
<p><b>Tema I. Descripción del Programa.</b></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><b>Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa.</b></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><b>Tema III. Valoración de atributos de los Procesos.</b></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><b>Tema IV. Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora.</b></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

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 deberá 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 coadyuvar a subsanar el desfase de un año con el que se realiza la presente evaluación; además de un análisis de la lógica vertical y horizontal del Programa presupuestario rediseñado conforme al Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027;



- ▶ **Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación:** consiste en una valoración por parte de la ITE, de las necesidades y la calidad de la información utilizada durante la evaluación para que esta 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;
- ▶ **Conclusiones:** La ITE deberá emitir una conclusión por cada tema de evaluación fundamentada, así como una conclusión de manera integral del análisis de los resultados;
- ▶ **Aspectos Susceptibles de Mejora:** Se propondrán los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) por cada uno de los temas de evaluación, mismos que se derivarán de las recomendaciones propuestas a partir de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación;
- ▶ **Anexos:** Incluir todos los anexos solicitados en el esquema metodológico de los presentes TdR; además, el evaluador podrá agregar los anexos adicionales que considere pertinentes para aclarar o mejorar la justificación brindada de acuerdo con lo establecido en el apartado correspondiente de la Metodología;
- ▶ **Bibliografía:** Se deberán enlistar todas las fuentes de información utilizadas para la elaboración del Informe de Evaluación.





## Presentación y Características del Informe Final de la 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 empastado** 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 a la o el responsable del Programa presupuestario) y uno se entregará 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.

Por lo que se refiere al disco CD no regrabable deberá estar contenido por:

1. Informe final versión PDF y WORD
2. Fuentes de información utilizadas
3. Instrumento ciudadano para difusión
4. **Anexo II.** De la Lógica Horizontal y Vertical de la Matriz



## 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 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 cuente 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 VI. 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

Con base en la información proporcionada por el Ente Público ejecutor del Programa presupuestario sujeto a evaluación, se deberá elaborar una descripción del Programa considerando los siguientes aspectos:

#### Datos Generales

- ▶ Antecedentes. Se deberá describir el contexto que dio origen al Pp, así como indicar si es de nueva creación o proviene de una fusión, escisión, re sectorización, reactivación u otro movimiento programático que implicó su cambio sustancial, mencionando, en su caso, el o los Pp que participaron en el proceso y/o la clave del Pp y nombre anterior, cuando sea el caso.
- ▶ Identificación del Programa presupuestario incluyendo los datos de nombre y clave presupuestaria del programa, siglas, definición del programa, Ente Público coordinador, así como, el área responsable, año de inicio de operación, fuente(s) de financiamiento.
- ▶ Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Pp.
- ▶ Misión y Visión del Ente Público operador del Programa y su relación lógica con la problemática a atender.
- ▶ Reglas de Operación o normativa que explique el funcionamiento del Programa.

#### Objetivos

- ▶ Problemática o necesidad que pretende atender.
- ▶ Objetivo general del Pp (Propósito).
- ▶ Principal Normatividad.
- ▶ Eje, Objetivo, Estrategia y Línea de acción del PND y PED con el que está Alineado.

#### Población potencial, objetivo y atendida

- ▶ Definición y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sujeto social prioritario, sexo, grupos de edad, y municipio, cuando aplique).
- ▶ Unidad territorial del programa.

#### Cobertura geográfica

- ▶ Municipios en las que opera el programa.

#### Presupuesto para el año evaluado

- ▶ Presupuesto autorizado (por fuente de financiamiento).
- ▶ Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento).
- ▶ Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento).
- ▶ Origen y/o fuente de los recursos.



Fuente de Recursos	Porcentaje respecto al presupuesto
Recursos Fiscales	
Otros recursos (Especificar fuente)	
Total	
<b>TOTAL</b>	

### 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 y analizar la congruencia entre las funciones realizadas por dichos actores y lo establecido en la normatividad aplicable.

### Complementariedades, coincidencias y duplicidades

La ITE deberá investigar y analizar las posibles complementariedades, coincidencias o duplicidades del Programa presupuestario evaluado que pudieran presentarse con otros Programas presupuestarios, ya sean federales o estatales que se encuentren vinculados con el mismo sector (ejemplo: Salud, Educación, Economía, Medio Ambiente, etc.), para ello se deberá responder el **Anexo IV. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades**.

La ITE deberá guiarse con los criterios que se establecieron en la Tabla siguiente, para identificar la existencia de Programas con los que el Pp evaluado presente:

Complementariedad:	Coincidencia:	Duplicidad:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶▶ Atienden a la misma población pero los apoyos son diferentes y por lo tanto, pueden ser complementarios.</li> <li>▶▶ Sus componentes son similares o iguales y atienden a diferente población, por lo tanto, son complementarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶▶ Los objetivos (propósito) son similares y por lo tanto podrían existir coincidencias.</li> <li>▶▶ Sus componentes son similares o iguales y atienden a la misma población, por lo tanto, son coincidentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶▶ Cuentan con un mismo objetivo central, mediante la entrega de bienes y/o servicios con características iguales</li> <li>▶▶ Se atiende a una misma población mediante el mismo tipo de bien y/o servicio</li> </ul>



## 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, así como, las narrativas correspondientes, tomando como base la normatividad que le sea aplicable para la ejecución del mismo (**Anexo VII**). Para ello se deberá usar como referencia la "Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo", elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), disponible en la siguiente dirección electrónica: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t51sXM8wSUWhO0YQT4I9eA>

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. En ese sentido, se deberá elaborar un "Macro proceso" del programa presupuestario.

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 VIII "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 IX. "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 X "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

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:

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



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:

$$\text{Costo Efectividad} = \frac{\frac{\text{Presupuesto Modificado}}{\text{Presupuesto Ejercido}}}{\frac{\text{Población Objetivo}}{\text{Población Atendida}}}$$

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



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 XI "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). Para ello, el análisis deberá efectuarse con base en el siguiente modelo:

PROCESO	CUELLOS DE BOTELLA	CAUSAL (EXTERNO O INTERNO)	CONSECUENCIA	CARACTERÍSTICAS Y/O NATURALEZA	JUSTIFICACIÓN
Planeación					
Programación					
Presupuestación					
(...)					

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. Aunado a ello, se deberá efectuar un flujograma con base en el modelo de procesos "To be" definiendo el futuro de la situación del proceso, es decir, hacia donde se quiere llegar.



## PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON ENFOQUE SOCIAL

Este apartado aplica únicamente para las evaluaciones de los Programas presupuestarios incluidos en el PAE 2022, cuyo tipo de evaluación se identifica como de enfoque social\*.

PREGUNTAS	TIPO DE PREGUNTA	MÉTODOS
1. ¿El Programa presupuestario contribuye a algún derecho social establecido en 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

\*Se deberá solicitar el resultado del Clasificador de programas con Enfoque Social, avalado por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común.



## 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, principalmente en el rediseño de la **Matriz de Indicadores para Resultados 2022 en relación al Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027**, para el cual deberá realizar el análisis de la lógica vertical y horizontal y emitir un posicionamiento detallado al respecto en el anexo II y en su caso realizar una propuesta de mejora al diseño del Pp; deberán entregarlo al Ente Público a más tardar el 30 de junio de 2022.

Además en el apartado se deberán analizar los cambios en las ROP 2022, 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 subsanar el desfase de un año con el que se realiza la presente evaluación, es decir, evaluar el ejercicio fiscal 2021 durante el 2022.

## CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN

Consiste en una valoración por parte de la ITE, 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 ITE deberá emitir recomendaciones acerca del tipo de documentos que el Programa presupuestario puede generar para mejorar la información disponible.

## 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. Éstos contendrán los aspectos positivos y negativos detectados en cada tema que contribuya o impida el desempeño del Programa presupuestario, 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, 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. 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 Programa presupuestario.
- ▶ **Oportunidades:** son aquéllos elementos externos y positivos que pueden potenciar la operación y resultados del Programa presupuestario.
- ▶ **Debilidades:** son aquéllos elementos internos y negativos que constituyen barreras para lograr el correcto desarrollo del Programa presupuestario, 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 Programa presupuestario.

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

TEMA	FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
	FORTALEZAS	PREGUNTA DE REFERENCIA	OPORTUNIDADES	PREGUNTA DE REFERENCIA
PUNTOS POSITIVOS				
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	PREGUNTA DE REFERENCIA	AMENAZAS	PREGUNTA DE REFERENCIA





## CONCLUSIONES

En este apartado la ITE establecerá las conclusiones de manera precisa y fundamentada en el análisis de todos los elementos abordados en la evaluación realizada.

Dichas conclusiones deben ofrecer orientación para la toma de decisiones en la mejora del diseño y por ende en la ejecución y desempeño del Pp, mismas que deberán ser consistentes con las recomendaciones identificadas. Se deberá emitir una conclusión por cada tema de evaluación, fundamentada en el análisis de resultados, asimismo, elaborar una conclusión integral del análisis de los resultados. Para ello se seguirá el siguiente formato:

Conclusiones específicas
I. Características del Programa. (Texto libre)
II. Descripción y Análisis de los Procesos de Programa (Texto libre)
III. Valoración de Atributos de los Procesos. (Texto libre)
IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. (Texto libre)
Conclusión general (Texto libre)
<p>Al finalizar, deberán incluir el siguiente texto:</p> <p><i>Sírvanse las conclusiones 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:</i></p> <p><i>“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. (...)”</i></p>

Es importante señalar que, no se debe elaborar en este apartado una síntesis de la evaluación, toda vez que este contenido corresponde al resumen ejecutivo de la misma.



## ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

La ITE deberá emitir una serie de recomendaciones que los operadores del Programa presupuestario puedan poner en marcha, dichas recomendaciones deberán ser estratégicas y factibles de realizarse y orientadas al desempeño, considerando su contribución al Fin y al Propósito.

Así mismo, deberán proponer los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) por cada uno de los temas de evaluación, mismos que se derivarán de las recomendaciones propuestas a partir de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación, y deberán plasmarse en el **Anexo XII**.

En él, se deberá especificar el tema, la descripción de la recomendación, en qué número de página de la evaluación se encuentra, con el fin de contextualizarla; así como también cual es el sustento normativo para llevar a cabo dicha recomendación, la propuesta de Aspectos Susceptible de Mejora, siguiendo la fórmula: [Acción a realizar (en verbo infinitivo) + Cómo realizar la acción + Objetivo de la acción] las actividades recomendadas a realizar para cumplir con el ASM, la mejora esperada y finalmente la etapa del ciclo presupuestario en que se encuentra el ASM.

## BIBLIOGRAFÍA

En este apartado la ITE deberá referir las fuentes de información utilizadas para la realización de la evaluación debidamente referenciadas. En el caso de fuentes electrónicas, incluir fecha de consulta y sitio web



## CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2022

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
1. Capacitación del Proceso de Evaluación	UTE	27					
2. Solicitud de Propuestas Técnicas	Ente Público	27	4				
3. Envío por oficio de Propuestas Técnicas a la UTE	Ente Público	27	6				
4. Revisión de Propuestas Técnicas	UTE		6-16				
5. Recopilación y entrega por oficio de Fuentes de Información	Ente Público	27	18				
6. Realización de la Evaluación	ITE		18		28		
7. Envío del Anexo II de la Lógica Horizontal y Vertical de la Matriz vía correo electrónico	ITE			30			
8. Envío del Informe Preliminar de Evaluación vía correo electrónico	ITE				28		
9. Calificación de la Evaluación	UTE				28	5	
10. Envío del Informe Final de Evaluación vía correo electrónico	ITE					5-12	
11. Presentación del Informe de Evaluación	ITE					12-19	
12. Atención de recomendaciones de la UTE, Entes Públicos, así como el envío por oficio del Informe Final de Evaluación al Ente Público correspondiente	ITE					19-23	
13. Entrega por oficio a la UTE el Informe Final de Evaluación	Ente Público					23	
14. Publicación del Informe Final de Evaluación	Ente Público						23
15. Definición de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)	Todas Las áreas involucradas					23-31	
16. Elaboración de las Fichas de Resultados	UTE					23-31	



## ANEXOS



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

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



(Texto libre)					
<b>4.4 Principales colaboradores:</b>					
(Texto libre)					
<b>4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:</b>					
(Texto libre)					
<b>4.6 Teléfono (con clave lada):</b>					
(Texto libre)					
<b>5. Identificación del (los) Programa(s)</b>					
<b>5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):</b>					
(Texto libre)					
<b>5.2 Siglas:</b>					
(Texto libre)					
<b>5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):</b>					
(Texto)					
<b>5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):</b>					
<b>Poder Ejecutivo:</b>		<b>Poder Legislativo:</b>		<b>Poder Judicial:</b>	<b>Ente Autónomo:</b>
<b>5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):</b>					
<b>Federal:</b>		<b>Estatal:</b>		<b>Local:</b>	
<b>5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):</b>					
(Texto libre)					
<b>5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):</b>					
(Texto)					
<b>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):</b>					
<b>Nombre:</b>	(Texto)	<b>Unidad administrativa:</b>	(Texto)		
<b>6. Datos de contratación de la evaluación</b>					
<b>6.1 Tipo de contratación:</b>					
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):					
<b>6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:</b>					
(Texto libre)					
<b>6.3 Costo total de la evaluación: \$</b>					
(Costo sin IVA y con IVA )					
<b>6.4 Fuente de financiamiento:</b>					
(Texto libre)					
<b>7. Difusión de la evaluación</b>					
<b>7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:</b>					
(liga electrónica)					
<b>7.2 Difusión en internet del presente formato:</b>					
(liga electrónica)					



## Anexo II: De la Lógica Horizontal y Vertical de la Matriz

Analizar la lógica vertical y la horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario, identificando:

### Análisis horizontal:

- Se han identificado supuestos para cada nivel del resumen narrativo
- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas.

### Análisis vertical:

Se deberán de realizar las siguientes preguntas de control:

- ¿Las actividades son suficientes para lograr cada componente?
- ¿Todas las actividades son necesarias para lograr los componentes?
- ¿Los componentes son suficientes para lograr el propósito?
- ¿Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito?
- ¿El logro del propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?
- ¿El fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?

Asimismo, la ITE deberá elaborar una propuesta de rediseño y/o cambios sustanciales derivado de las adecuaciones que puedan surgir con el Plan Estatal de Desarrollo 2022 - 2027.



### Anexo III. Características de los Indicadores para Resultados

#### Características de los Indicadores para Resultados

La ITE deberá analizar y evaluar cada una de las características o criterios CREMAA, para lo cual, es menester señalar que el análisis no deberá limitarse a lo establecido en el interior de las "Fichas técnicas", sino, deberá emitir su opinión mediante el rubro "Justificación", dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Es el significado del indicador directo e inequívoco? ¿El nombre del indicador expresa lo conformado en el método de cálculo? ¿Existe congruencia entre el numerador y denominador en cuanto a frecuencia de medición y unidad de medida?
- ▶ ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo? ¿Existe al menos un factor relevante del objetivo?
- ▶ ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?
- ▶ ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición? ¿Los datos de las variables efectivamente pueden ser medidos por el medio de verificación?
- ▶ ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla? ¿La dimensión del indicador es consistente?

Nombre del Programa									
Dependencia o Entidad									
Área Responsable									
Tipo de Evaluación									
Año de la Evaluación									
Ejercicio fiscal evaluado									
Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación marginal	Justificación	Propuesta de mejora del Indicador
Fin		<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>		
Propósito		<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>		
Componentes		<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>		
Actividades		<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>	<i>Sí/No</i>		

**Nota:** se deben de incluir todos los indicadores de cada uno de los niveles de objetivos.





### Anexo IV. Complementariedades, Coincidencias y Duplicidades

Información del Pp evaluado														
Nombre del Programa:												Modalidad y clave:		
Dependencia/Entidad:												Ramo:		
Unidad Responsable:												Clave:		
Tipo de Evaluación:												Año de la Evaluación:		
Información de los Pp analizados														
Se integrará una tabla con las características de los Pp analizados, identificando si estos son coincidentes, se complementan o duplican con el Pp evaluado. A continuación, se presenta una tabla con los elementos mínimos que debe contener:														
Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o Entidad:	Ramo	Problema público que busca resolver	Objetivo central	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien y/o servicio otorgado	Relación identificada	Justificación	Recomendación			

Descripción:

Nombre del Pp	Nombre oficial del Pp analizado.
Modalidad y clave	Modalidad y clave presupuestal.
Dependencia o Entidad:	Nombre de la Dependencia o Entidad responsable del Pp analizado.
Ramo	Ramo al que pertenece el origen de la fuente de financiamiento federal (En caso de contar con ello).



Términos de Referencia / Procesos

Problema público que busca resolver	Descripción del problema público que busca resolver el Pp analizado, obtenido preferentemente del diagnóstico del Pp analizado o en su caso de fuentes oficiales o institucionales que contenga dicha información.
Objetivo central	Objetivo central que persigue el Pp analizado, obtenido de documentos oficiales, normativos o institucionales.
Población objetivo	Población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Cobertura geográfica	Territorio delimitado que el programa tiene planeado o programado atender y que es establecido en su normatividad.
Bien y/o servicio otorgado	Descripción del bien y/o servicio otorgado por el Pp analizado a la población objetivo, conforme a lo establecido en su normatividad.
Relación identificada	Especificar el tipo de relación entre el Pp evaluado y el Pp analizado, la cual puede ser: Complementariedad, Coincidencia o Duplicidad, conforme a los criterios señalados en la Pp. 21 de estos TdR.
Argumentación	Argumento elaborado por la instancia evaluadora, a partir del análisis realizado, destacando los aspectos más relevantes del tipo de relación identificada.
Recomendación	Recomendación emitida por la instancia evaluadora, a partir del análisis realizado.



## **Anexo V. Instrumentos de Recolección de Información Diseñados por el Evaluador**

Se deberán adicionar aquellos instrumentos, cuestionarios o guías que fungieron para el recabo de información que coadyuvo al mapeo y trazado de procesos.



## Anexo VI. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas

<b>Datos del entrevistado (confidencial)</b>
Nombre:
Puesto:
Antigüedad en el puesto:
Fecha de la entrevista:
Documentos entregados:
<b>Temas generales a cubrir:</b>
▶▶ (Texto en viñetas); • • • • ...



## **Anexo VII. Flujogramas del Programa (formato libre).**

En este se podrá considerar la elaboración de los flujogramas según la "Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo", elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), disponible en la siguiente dirección electrónica: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t51sXM8wSUWhO0YQT4!9eA>



### Anexo VIII. Límites, Articulación, Insumos y Recursos, Productos y Sistemas de Información de los Procesos del Programa.

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



### Anexo IX: 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 las instancias ejecutoras					
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras					
Grado de consolidación operativa					



## Anexo X. Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos Evaluación de Procesos del Programa.

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

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

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





Términos de Referencia / Procesos

<p><b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>		
<p>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</p>		
<p><b>Otros procesos (nombre del proceso)</b></p>	<p><b>Número de secuencia</b></p>	<p><b>Número de secuencia</b></p>



### Anexo XI. 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



## Anexo XII. Aspectos Susceptibles de Mejora

Nombre del Programa presupuestario							
Dependencia o Entidad							
Área responsable							
Tipo de evaluación							
Año fiscal evaluado							
Tema	Recomendación	Página	Normatividad que sustenta la aplicación y/o aceptación de la recomendación	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades Recomendadas	Mejora esperada	Etapa del Ciclo Presupuestario
Tema I. Descripción del Programa				[Acción a realizar (en verbo infinitivo) + Cómo realizar la acción + Objetivo de la acción]			
Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa				[Acción a realizar (en verbo infinitivo) + Cómo realizar la acción + Objetivo de la acción]			
Tema III. Valoración y Atributos de los Procesos				[Acción a realizar (en verbo infinitivo) + Cómo realizar la acción + Objetivo de la acción]			
.....							