Oaxaca
JUNTOS CONSTRUIMOS EL CAMBIO

Gobierno del Estado

JEFATURA
Jefatura de la Gubernatura

# Términos de Referencia
# PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN

## Evaluación de Procesos 2019

# Contenido


1. ANTECEDENTES ..... 4
2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN ..... 5
2.1 OBJETIVO GENERAL ..... 5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 5
2.3 ALCANCES ..... 5
3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO ..... 6
3.1 PERFIL DEL COORDINADOR ..... 6
3.2 PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA ..... 7
3.3 RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS ..... 9
3.4 PUNTO DE REUNIÓN ..... 10
3.5 RESPONSABILIDAD DE LA INSTANCIA TÉCNICA DE EVALUACIÓN ..... 10
3.6 MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO ..... 10
3.6.1 CONDICIONES GENERALES ..... 11
3.6.2 CONDICIONES DE PAGO ..... 12
ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN ..... 13
1. Descripción del Programa ..... 13
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo ..... 13
2.1 Análisis cualitativo ..... 15
2.2 Análisis cuantitativo ..... 17
2.3 Trabajo de campo ..... 19
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa ..... 21
4. Hallazgos y resultados ..... 24
5. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas ..... 25
6. Conclusiones y recomendaciones ..... 25
7. FORMATOS DE ANEXOS ..... 27
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA ..... 27
ANEXO II. VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA ..... 29
ANEXO III. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO ..... 30
ANEXO IV. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PROGRAMA ..... 31
ANEXO V. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA ..... 33
ANEXO VI. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA ..... 34
ANEXO VII. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA ..... 35

ANEXO VIII. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD .....36
DEL PROGRAMA.....36
ANEXO IX. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA .....37
ANEXO X. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA .....39
ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA "VAMOS JUNTOS A LA ESCUELA" .....40
ANEXO XII. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y EL COSTO DE LA EVALUACIÓN.....41
ANEXO XIII. FICHAS DEL CONSEJO DE ARMONIZACIÓN CONTABLE.....42

# 1. ANTECEDENTES

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos manifiesta en el artículo 134 que los recursos económicos públicos destinados a las entidades federativas se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y que los resultados de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan las entidades federativas.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 83 y 84 de la Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, artículos 24 al 36 de los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Estatales del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca, la evaluación deberá realizarse a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores de desempeño. Asimismo, en cumplimiento al artículo 73 de la Ley Estatal de Presupuesto, la evaluación podrá realizarse respecto al diseño, la gestión y los resultados de las políticas, programas, proyectos y actividades de los ejecutores de gasto considerados en los programas presupuestarios del ejercicio fiscal correspondiente.

Fundamentado en lo anterior y de conformidad con el artículo 50, fracción IV de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca, a la Jefatura de la Gubernatura, le corresponde fungir como Instancia Técnica de Evaluación (ITE); así como normar y establecer el Sistema de Evaluación del Desempeño del Plan Estatal de Desarrollo, los planes y programas que de él se deriven, en coordinación con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal. A su vez, en el reglamento interno de la Jefatura de la Gubernatura, establece en el artículo 39, fracción XII, que será la Coordinación de Evaluación e Informes (CEI) la encargada de coordinar la ITE.

La evaluación de procesos busca dar a conocer los resultados alcanzados en la ejecución de las acciones priorizadas y el gasto público asociado, mejorar el diseño y la ejecución de las políticas públicas, a fin de establecer un marco de orientación a resultados y retroalimentación de la gestión, que estimule la rendición de cuentas, la participación ciudadana y transparencia.

El programa "Vamos Juntos a la Escuela" fue rediseñado en 2017, teniendo como objetivo general mejorar las condiciones económicas y sociales de las familias con niños y niñas que cursen la educación básica en escuelas públicas del estado de Oaxaca, disminuyendo el índice de deserción escolar y fomentando la igualdad de oportunidades en su acceso, promoción, permanencia y conclusión de dicho nivel.

"Vamos juntos a la escuela" es un programa social cuya dependencia normativa era inicialmente la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESOH); sin embargo, en 2019 se realizó una reestructuración programática a cargo de Gobierno del Estado, que buscó simplificar el número de programas presupuestarios, y dado que "Vamos juntos a la escuela" contribuía al mismo objetivo del Plan Estatal de Desarrollo (PED) e iba dirigido a la misma población objetivo que el programa *105 Educación básica incluyente* -cuya instancia normativa es el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO)-, se decidió integrar presupuestalmente "Vamos juntos a la escuela" como componentes del programa

105. No obstante, para términos de la Evaluación, en lo sucesivo no referimos a "Vamos juntos a la escuela" como un programa.

# 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

## 2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa **"Vamos Juntos a la Escuela"** que determine la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa, así como hacer recomendaciones para la instrumentación de mejoras.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos.

2. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.

3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.

4. Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas.

5. Identificar y analizar los problemas o limitantes, debilidades y amenazas, tanto normativas como operativas que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y oportunidades de buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.

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

## 2.3 ALCANCES

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa **"Vamos Juntos a la Escuela"** lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación planeados y que propone para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

# 3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

La evaluación de procesos deberá contener, para el logro de sus objetivos, el desarrollo de los siguientes apartados:

1. Descripción del Programa.
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa desde la planeación, operación, difusión hasta el logro de objetivos.
4. Hallazgos y resultados.
5. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
6. Conclusiones y recomendaciones.
7. Anexos.

El primer y segundo apartado son parte del entregable número uno. El tercer, cuarto y quinto apartado son parte del entregable número dos. Para el tercer entregable, se debe elaborar un informe final que contenga los 7 apartados enlistados anteriormente así como un resumen ejecutivo, un índice, una introducción y una presentación en formato Power Point con los principales resultados de la evaluación.

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

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

Los plazos para la entrega de cada apartado se describen en el bloque Productos y Plazos de Entrega.

## 3.1 PERFIL DEL COORDINADOR

La valoración de las propuestas técnicas y el perfil de las entidades evaluadoras se realizarán conforme a los siguientes criterios.

| Cargo o función | Escolaridad y/o Áreas de Especialidad | Experiencia |
|---|---|---|
| Coordinador de la evaluación | Maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, finanzas, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación. | Experiencia en evaluaciones de procesos a programas públicos o programas de desarrollo social. |
| Colaboradores de la evaluación | Licenciatura o maestría en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, finanzas, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación. | Experiencia en diseño institucional y política pública, planeación estratégica, reingeniería de procesos, análisis cualitativo, diseño y aplicación de encuestas y técnicas etnográficas. |

| Cargo o función | Escolaridad y/o Áreas de Especialidad | Experiencia |
|---|---|---|
| | | Experiencia deseable en Evaluaciones a programas gubernamentales y/o sociales. |

El equipo evaluador externo deberá informar su interés de participar en el proceso de elección para la evaluación Estratégica del sector Vivienda, a través de una carta expedida por el coordinador del equipo, en la que, además de manifestar su interés de colaborar, mencione a los integrantes de su equipo, anexando los Currículum vitae con firma autógrafa por cada integrante, con la leyenda *"Bajo protesta de decir verdad, declaro que la información asentada en el presente documento, es cierta"*.

En caso de presentarse cambios en el equipo evaluador externo originalmente estipulado en la carta de intención mencionada anteriormente, sea durante el proceso de contratación o el desarrollo de la Evaluación, se deberá informar a la ITE a través de un escrito en el que se mencione al colaborador saliente y a su reemplazo, acompañado del currículum vitae del reemplazo, debiendo cumplir el perfil indicado en los presentes TdR.

Los datos generales de la instancia evaluadora externa y el costo de la evaluación, forman parte del apartado Ficha técnica de la Evaluación, que se deberá entregar debidamente requisitado y en formato Excel.

## 3.2 PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA

| Evaluación de Procesos | | | |
|---|---|---|---|
| N° de producto | Descripción | Fecha de entrega | Especificaciones* |
| 1 | 1. Descripción del programa "Vamos juntos a la Escuela"<br>2. Diseño metodológico y Plan de trabajo<br>3. Descripción y análisis de los procesos del Programa desde la planeación, operación, difusión hasta el logro de objetivos. | 06-dic-19 | Archivos en formato editable (Word), en cd o enviado por correo electrónico |
| 2 | **Informe final de la Evaluación de Procesos del Programa** "Vamos juntos a la Escuela", que contenga, como mínimo, los siguientes apartados:<br>• Resumen ejecutivo<br>• Índice<br>• Introducción<br>• Descripción del programa "Vamos juntos a la Escuela"<br>• Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo | 16-dic-19 | Archivos en formato editable (Word) y PDF, en cd certificado, 3 copias o CDs. |

| Evaluación de Procesos | | | |
|---|---|---|---|
| N° de producto | Descripción | Fecha de entrega | Especificaciones* |
| | • Descripción y análisis de los procesos del Programa "Vamos juntos a la Escuela" desde la planeación, operación, difusión hasta el logro de objetivos.<br>• Hallazgos y resultados.<br>• Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.<br>• Recomendaciones y conclusiones.<br>• Presentación de las fichas del Consejo de Armonización Contable.<br>• Anexos.<br>I. Ficha técnica de Identificación del programa "Vamos juntos a la Escuela"<br>II. Valoración global cuantitativa<br>III. Trabajo de campo realizado<br>IV. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa<br>V. Flujogramas del programa "Vamos juntos a la Escuela"<br>VI. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos del programa.<br>VII Grado de consolidación operativa del programa<br>VIII. Propuesta de modificación a la normatividad del programa.<br>IX. Recomendaciones del programa "Vamos juntos a la Escuela"<br>X. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión<br>XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del programa "Vamos juntos a la Escuela"<br>XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación<br>XIII. Fichas del Consejo de Armonización Contable. | | |
| 4 | Entrega de presentación electrónica e informe final, con observaciones atendidas | 20-dic-19 | La presentación será en formato PPT, deberá ir anexa a los discos solicitados.<br>La ppt no es necesario imprimir.<br>Informe en formato editable (Word) y PDF. |

| Evaluación de Procesos | | | |
|---|---|---|---|
| N° de producto | Descripción | Fecha de entrega | Especificaciones* |
| | | | Se entregarán 3 CDs certificados (copias).<br>1 ejemplar impreso del informe final, a color, tamaño carta. |

*Para los documentos solicitados, la letra a utilizar será Arial, tamaño 12, interlineado a 1.15, texto del cuerpo de los documentos justificado.

Una vez concluida la Evaluación, el evaluador externo deberá realizar la presentación de los resultados de la misma, en una reunión con la ITE, siendo esta la que estipule el lugar y hora. En esta reunión, deberá estar presente el coordinador externo de la Evaluación.

## 3.3 RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

El evaluador externo es el responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la realización de la evaluación; asimismo, es responsable del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

Respecto de los entregables, el evaluador externo es el responsable de responder por escrito vía correo electrónico o por oficio, sobre aquellos comentarios emitidos por la ITE.

Para la revisión de los productos entregables, la ITE otorgará al evaluador externo sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a 5 días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos. El evaluador externo contará como máximo con 4 días hábiles, después de la emisión del oficio de observaciones y recomendaciones, para hacer las correcciones a los productos entregables.

En total este proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar, como máximo, hasta 9 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el_procedimiento detallado anteriormente; esto a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si la ITE lo solicita.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia. Será responsabilidad del evaluador externo recoger estos oficios, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos con sus correspondientes copias. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión/envío de la comunicación oficial por

parte de la ITE. La atención a los comentarios emitidos por la ITE, Unidad o Área de Evaluación y/o por los operadores del programa, se deberá atender por escrito en el formato elaborado para ello.

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

## 3.4 PUNTO DE REUNIÓN

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos de la evaluación será en las instalaciones de la Jefatura de la Gubernatura, ubicadas en Palacio de Gobierno (Planta Alta), Plaza de la Constitución, Centro Histórico, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, C.P. 68000, de lunes a viernes en un horario de 9:00-17:00 horas, debiendo dirigirse al titular de la Coordinación de Evaluación e Informes de la Jefatura de la Gubernatura.

Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por correo electrónico con, al menos, dos días naturales de anticipación.

El equipo evaluador externo deberá estar disponible para reuniones o eventos especiales requeridos por la parte contratante, hasta 3 meses después de concluido el contrato.

## 3.5 RESPONSABILIDAD DE LA INSTANCIA TÉCNICA DE EVALUACIÓN

Por su parte, la ITE asumirá las siguientes responsabilidades en el proceso de Evaluación:

a) Suministrar oportunamente al equipo evaluador externo toda la documentación necesaria para llevar a cabo la evaluación, así como las bases de datos.
b) Revisar el informe borrador y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el equipo evaluador externo en la versión final del informe de evaluación.
c) Verificar que el informe final de evaluación externa cumpla con el contenido mínimo establecido en estos TdR para la Evaluación en Materia de Procesos.

## 3.6 MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

El evaluador externo deberá entregar cada producto de acuerdo a los plazos y condiciones establecidas en los presentes Términos de Referencia, dichos entregables serán validados por personal de la ITE; cada entregable se dará por recibido con el reporte de conformidad mediante escrito de aceptación del servicio a entera satisfacción por parte de la ITE.

La ITE podrá supervisar el trabajo de campo realizado durante la evaluación.

Al concluir el contrato o convenio, la ITE elaborará la constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales en donde se dejará constancia de la recepción del servicio requerido a entera satisfacción por parte de dicha Instancia.

### *3.6.1 CONDICIONES GENERALES*

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia, el evaluador externo podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación, debiendo cumplir como mínimo los puntos solicitados, sin costo adicional para la ITE.

2. La totalidad de la información generada para la realización de esta evaluación es propiedad de la ITE, por lo que el evaluador externo no tiene derecho alguno para su diseminación, publicación o utilización.

3. En los casos en los que la ITE lo indique, el evaluador externo deberá guardar la confidencialidad de la información proporcionada como producto del otorgamiento de los insumos requeridos para la realización de la evaluación; asimismo, dicha información deberá ser solicitada a la ITE por los canales que ésta determine. El evaluador se compromete a actuar con ética tanto en el manejo de la información como del proceso de evaluación.

4. El evaluador externo tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente, durante la vigencia del contrato.

5. En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación del evaluador externo 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 la ITE, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del contrato. De lo contrario, se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato suscrito.

6. Los informes o entregables parciales podrán ser recibidos vía correo electrónico a la dirección evaluación.jefatura@oaxaca.gob.mx en formato Word y PDF o de manera personal en discos compactos por triplicado, en las instalaciones mencionadas en el apartado *Punto de reunión* de los presentes TdR. El intercambio de información vía correo electrónico de ambas partes se considerará como válido y oficial, debiendo acusar de recibido. No obstante, el **Informe final deberá ser entregado en persona, por el coordinador externo de la evaluación, constando de un ejemplar impreso con su respectivo oficio de entrega en hoja membretada, y triple copia digital en**

formato Word y PDF, en discos compactos, los cuales deberán estar certificados.

7. La ITE será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.

### *3.6.2 CONDICIONES DE PAGO*

El pago se emitirá en la temporalidad señalada dentro del contrato respectivo, una vez que la Instancia Técnica de Evaluación emita el oficio de conformidad de los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia.

# ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

## 1. Descripción del Programa

El *evaluador externo* deberá presentar una descripción detallada del Programa, en el que se describa:

1) La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, población objetivo, población atendida, etc.);
2) El contexto y las condiciones en las que opera de manera formal y/o informal;
3) Se identifiquen los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes que contribuyen al logro de sus objetivos; y
4) Toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

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

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

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

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

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el tema de la gestión operativa del Programa: sus relaciones del contexto

social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso servirá para identificar de manera general la operación del Programa, así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los puntos observados. También deberán utilizarse como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que sólo se deberá incluir la información relevante de cada caso analizado.

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de los procesos en la práctica.

### Análisis de Gabinete

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

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

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

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

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado y de ejercicios anteriores, en caso de considerarse pertinente.

- Sistemas de información.
- Evaluaciones del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.

## *2.1 Análisis cualitativo*

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

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, directivos de las escuelas, evaluador externos, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del Programa y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la observación directa de procesos que permita la revisión *in situ* de la implementación del Programa en cada uno de los niveles de ejecución.

A continuación, se pone a disposición una batería de preguntas y temas guía, que servirán al *evaluador externo* para elaborar los instrumentos de recolección de información y que sirvan para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

### Batería de preguntas y temas guía

Las siguientes preguntas son sugerentes, más no limitativas. El evaluador podrá proponer nuevas preguntas que enriquezcan la evaluación, y que sean pertinentes a las características de los procesos del programa "Vamos juntos a la Escuela"

#### Planeación

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

- ¿Existe una evaluación previa del programa? En dicho caso, ¿Qué acciones se tomaron después de conocer los resultados?

Difusión del programa

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

Solicitud de apoyos

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la entrega del bien?
- ¿Los requisitos para recibir el apoyo se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes? ¿son adecuados estos mecanismos?

Selección de beneficiarios

- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?
- ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón? ¿Es pertinente la información contenida en el padrón? ¿Es congruente?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios? ¿Estos mecanismos son pertinentes? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En la actualización se toman en cuenta el contexto natural y/o social en cada región del estado?

Bienes

- ¿El programa tiene mecanismos para la adquisición necesaria de acuerdo con la posible demanda? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

Distribución de apoyos

- ¿Los bienes llegan completos y en tiempo al punto de destino?

- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
- ¿La logística de distribución se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta el contexto natural y/o social en cada región del estado?

Entrega de apoyos

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

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

- ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

Contraloría social y satisfacción del usuario

- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes que ofrece el programa? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿La aplicación de los mecanismos es representativa? ¿Cómo podrían mejorarse los mecanismos, su aplicación y/o su sistematización?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

## *2.2 Análisis cuantitativo*

El equipo evaluador deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos del programa a partir del siguiente esquema de puntuación:

Eficacia[1]:

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

Oportunidad[2]:

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

Suficiencia[3]:

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

Pertinencia[4]:

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

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

El equipo evaluador deberá utilizar el ***Anexo II "Valoración global cuantitativa"*** para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos del programa. El evaluador deberá especificar los

[1] Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.

[2] Un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.

[3] Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.

[4] Un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.

criterios para conceptualizar cada uno de los cuatro atributos considerados, así como los criterios para la asignación de cada atributo a los procesos.

## *2.3 Trabajo de campo*

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

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada. La muestra elegida debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del Programa a nivel estatal.

Para la selección de la muestra, además del análisis que realice el evaluador, deberá contar necesariamente con

- Presencia de localidades de las 8 regiones del estado;
- Priorización de municipios/localidades con mayor rezago educativo y deserción escolar.
- Muestreo por nivel educativo que reciben los bienes (preescolar, primaria y secundaria)
- Muestreo de las tres actividades que implica el programa (entrega de uniformes, entrega de vales y entrega de útiles escolares).

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad que el evaluador externo puede considerar, son los niveles educativos en los que opera, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos y entre las actividades a las que se les destina presupuesto, así como las formas de interacción entre las dependencias gubernamentales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos. Una vez seleccionados los municipios o localidades, se deberá elaborar, a su vez, una muestra de las unidades territoriales a visitar, los puntos de entrega de los bienes generados por el programa, así como de las unidades de intervención (escuelas, hogares).

El evaluador externo debe entregar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc. Para la agenda de trabajo de campo, se deberá tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el ***Anexo XI. "Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del programa" (formato libre).***

Para el levantamiento de información en campo es necesario solicitar el consentimiento informado de los actores que participarán como informantes en la evaluación, ya sea que se trate de entrevistas semi-estructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información[5].

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

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

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el evaluador externo y que podrían afectar los resultados de la evaluación. Se deberán registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información,

[5] El evaluador podrá consultar en la página web del CONEVAL, www.coneval.gob.mx, la "Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructurada", en la que se sugieren algunos elementos para la elaboración de estos instrumentos, así como el "Modelo de Carta de Consentimiento Informado para Participar en Evaluaciones de Procesos".

obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante (ver formato propuesto en el Anexo III). Este anexo es parte del entregable 3.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el evaluador externo deberá ser entregada a la ITE para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener:

1) La muestra propuesta (con su matriz analítica),
2) Los instrumentos de recolección de información a aplicar,
3) El cronograma de actividades,
4) Agenda del trabajo de campo, y
5) Los formatos de consentimiento.

Estos cinco productos son parte del *entregable 1*.

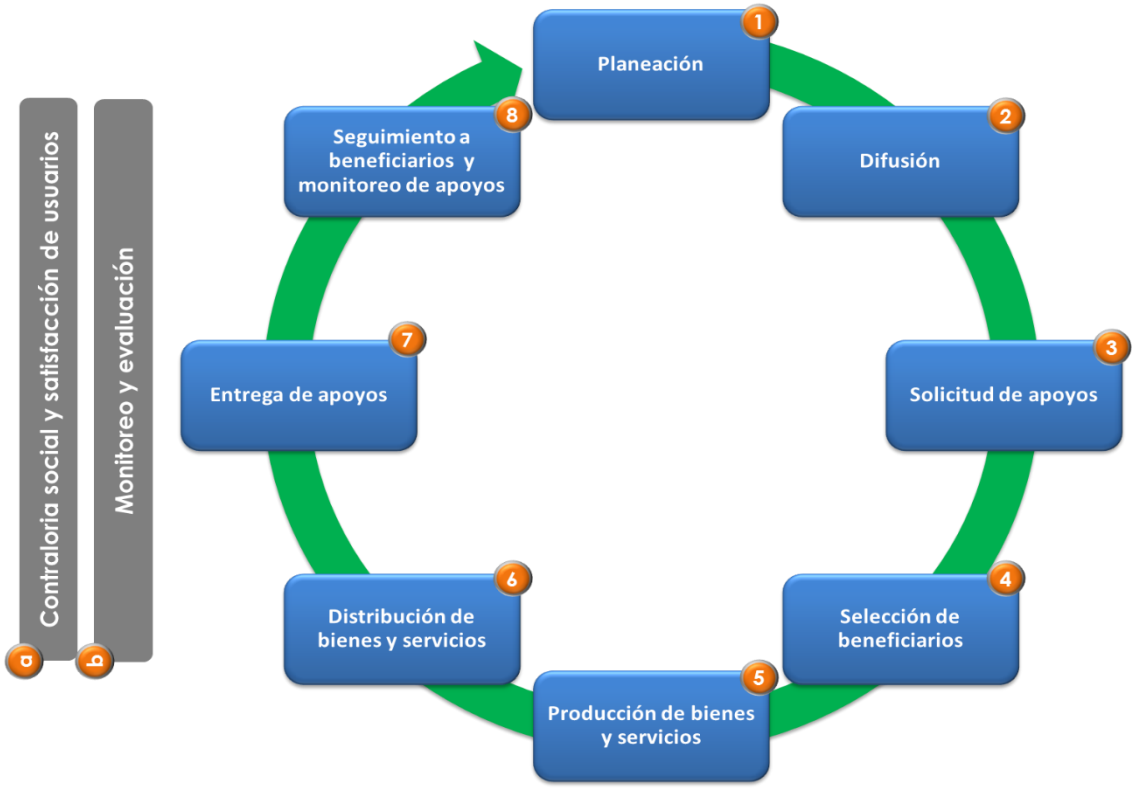
## 3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

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

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

La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el "Modelo general de procesos", que se presenta a continuación.

FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS




Fuente: Términos de referencia para Evaluaciones de Procesos, CONEVAL, 2017.

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

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
    a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
    b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
    c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
    d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4. Productos: ¿los productos de los subproceso sirven de insumo para ejecutar los subprocesos subsecuentes?

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

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

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

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación, que es cuando no existe ninguno de los elementos[7].

El "Modelo general de procesos" (figura 1) no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, por lo que el evaluador externo, 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 IV "Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa".***

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

[6] 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 VI. "Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos", en cual se presente la información de forma más detallada.
[7] 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 VII. "Grado de Consolidación Operativa".

# 4. Hallazgos y resultados

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

Asimismo, en este apartado, se deben señalar:

1) Los principales problemas detectados en la normatividad;
2) Las buenas prácticas detectadas en la operación del Programa con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

*Principales problemas detectados en la normatividad*

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Con base en lo anterior, el evaluador externo presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Programa, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el *Anexo VIII "Propuesta de modificación a la normatividad"*.

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

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

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. El evaluador externo 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 en donde opera el Programa.

Los hallazgos y resultados, en los que también se incluyan los principales problemas detectados en la normatividad y buenas prácticas, son parte del *entregable 2.*

## 5. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

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

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

Las debilidades, también llamadas cuellos de botella, son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos. Al respecto, el evaluador externo deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos, identificando sus causas y consecuencias en el logro de los objetivos, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

*Amenazas y Fortalezas*

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del programa que ayuden a los responsables de la operación del mismo a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su propósito o fin, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del propósito o fin del programa o acción. Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa.

## 6. Conclusiones y recomendaciones

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

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

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- ✓ Derivarse de los principales resultados de la evaluación.

- ✓ Incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:
  - Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
  - Principal(es) responsable(s) de la implementación.
  - Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Programa como en el logro de los objetivos del mismo.
  - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.

- ✓ Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.

- ✓ Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el ***Anexo IX. "Recomendaciones del Programa"***.

Adicionalmente, el evaluador externo deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo la inclusión o adecuación de indicadores). En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características:

a) Claros,
b) Relevantes,
c) Económicos,
d) Monitoreables, y
e) Adecuados.

La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el ***Anexo X. "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa"***.

# 7. FORMATOS DE ANEXOS

## *ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA*

| Tema | Variable | Datos |
|---|---|---|
| Datos Generales | Ramo | |
| | Institución | |
| | Entidad | |
| | Unidad Responsable(UR) | |
| | Clave de la UR | |
| | Nombre del Programa | |
| | Año de Inicio | |
| | Responsable titular del programa | |
| | Teléfono de contacto | |
| | Correo electrónico de contacto | |
| Objetivos | Objetivo general del programa | |
| | Principal Normatividad | |
| | Eje del PED con el que está alineado | |
| | Objetivo del PED con el que está alineado | |
| | Tema del PED con el que está alineado | |
| | Programa ( Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado | |
| | Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado | |
| | Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado | |
| | Propósito del programa | |
| Población potencial | Definición | |
| | Unidad de medida | |
| | Cuantificación | |
| Población objetivo | Definición | |
| | Unidad de medida | |
| | Cuantificación | |
| Población atendida | Definición | |
| | Unidad de medida | |
| | Cuantificación | |
| Presupuesto para el año evaluado | Presupuesto original (MDP) | |
| | Presupuesto modificado (MDP) | |
| | Presupuesto ejercido (MDP) | |

| Tema | Variable | Datos |
|---|---|---|
| Cobertura geográfica | Localidades, municipios o regiones en las que opera el programa | |
| Focalización | Unidad territorial del programa | |

# *ANEXO II. VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA*

| Proceso | Eficacia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| ***Porcentaje de procesos eficaces*** | *(Total de procesos **eficaces** / Total de procesos del Programa) x 100* | |

| Proceso | Oportunidad (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| ***Porcentaje de procesos oportunos*** | *(Total de procesos **oportunos** / Total de procesos del Programa) x 100* | |

| Proceso | Suficiencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| ***Porcentaje de procesos suficientes*** | *(Total de procesos **suficientes** / Total de procesos del Programa) x 100* | |

| Proceso | Pertinencia (Sí/No) | Argumento o justificación |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| ***Porcentaje de procesos pertinentes*** | *(Total de procesos **pertinentes** / Total de procesos del Programa) x 100* | |

Los argumentos y justificaciones del evaluador deberán considerar el análisis y valoraciones de los subprocesos de cada proceso, de modo que haya consistencia entre estos elementos. Asimismo, el evaluador deberá expresar los resultados de la valoración cuantitativa en una gráfica tipo radial, anexando dichas gráficas al presente anexo.

## *ANEXO III. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO*

(FORMATO LIBRE)

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

### Bitácora de trabajo

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

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

# *ANEXO IV. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA 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 | | |
| | | |

| Modelo general de procesos | Número de secuencia | Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre y describa brevemente) |
|---|---|---|
| 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 |
| **Contraloría social y satisfacción de usuarios:** Proceso a través del cual los beneficiaros puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa. | | |
| **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. | | |
| Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos | | |
| Otros procesos (nombre del proceso) | Número de secuencia | Número de secuencia |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

## *ANEXO V. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA*

(FORMATO LIBRE)

En este apartado el evaluador externo podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la *Guía para la Optimalización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos* de la Secretaría de la Función Pública, apartado VII. Mapeo de procesos, disponible en: http://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos

## *ANEXO VI. 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 VII. 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 VIII. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA*

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

## *ANEXO IX. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA*

En este anexo el evaluador externo debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso. Así mismo, en el inciso c), anexar un listado de aspectos consideradas como áreas de oportunidad con posibilidad de mejora.

A) Consolidación

| Proceso | Situación actual (hallazgo o problema detectado) | Recomen-dación | Principales responsable de la imple-mentación | Recursos e insumos necesarios para su implemen-tación | Breve análisis de viabilidad de la implemen-tación | Efectos potenciales esperados | Medio de verifi-cación | Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

B) Reingeniería de procesos

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

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |

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

C) Recomendaciones generales

| ID | Clasificación | Apartado informe final de la Evaluación | Característica evaluada | Tiempo estimado de atención | Recomendación del evaluador externo | Resultado esperado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Interinstitucional / intrainstitucional | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| n | | | | | | |

## *ANEXO X. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA*

(FORMATO LIBRE)

## *ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA "VAMOS JUNTOS A LA ESCUELA"*

(FORMATO LIBRE)

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

- Nombre de la instancia evaluadora:
- Nombre del coordinador de la evaluación:
- Nombres de los principales colaboradores:
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
- Forma de contratación de la instancia evaluadora:
- Costo total de la evaluación:
- Fuente de financiamiento:

## *ANEXO XIII. FICHAS DEL CONSEJO DE ARMONIZACIÓN CONTABLE.*

| 1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN | |
|---|---|
| 1.1 Nombre de la evaluación: | |
| 1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): | |
| 1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): | |
| 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: |
| 1.5 Objetivo general de la evaluación: | |
| 1.6 Objetivos específicos de la evaluación: | |
| 1.7 Metodología utilizada en la evaluación: | |
| Instrumentos de recolección de información: | |
| Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros__ Especifique: | |
| Descripción de las técnicas y modelos utilizados: | |

| 2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN |
|---|
| 2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación: |
| 2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones. |
| 2.2.1 Fortalezas: |
| 2.2.2 Oportunidades: |
| 2.2.3 Debilidades: |
| 2.2.4 Amenazas: |

| 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN |
|---|
| 3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación: |
| 3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia: |
| 1: |
| 2: |
| 3: |
| 4: |
| 5: |
| 6: |
| 7: |

| 4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA |
|---|
| 4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: |
| 4.2 Cargo: |
| 4.3 Institución a la que pertenece: |
| 4.4 Principales colaboradores: |
| 4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: |
| 4.6 Teléfono (con clave lada): |

| 5. IDENTIFICACIÓN DE(LOS) PROGRAMAS(S) | |
|---|---|
| 5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s): | |
| 5.2 Siglas: | |
| 5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s): | |
| 5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): | |
| Poder Ejecutivo___ Poder Legislativo___ Poder Judicial___ Ente Autónomo | |
| 5.5 Ambito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): | |
| Federal___ Estatal___ Local | |
| 5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s): | |
| 5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s): | |
| 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: | Unidad administrativa: |

| 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<br>6.1.4 Licitación Pública Internacional___ 6.1.5 Otro: (Señalar) |
| 6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: |
| 6.3 Costo total de la evaluación: $ |
| 6.4 Fuente de Financiamiento: |

| 7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN |
|---|

| |
|---|
| 7.1 Difusión en internet de la evaluación: |
| 7.2 Difusión en internet del formato: |

Formato consultable en la siguiente dirección electrónica:
https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_14_011.pdf

# Coordinación de Evaluación e Informes