

“Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa (NOMBRE DEL PROGRAMA)”

Introducción

La Ley General de Desarrollo Social establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente (Art. 72). También establece que los indicadores de gestión y servicios que se establezcan deberán reflejar los procedimientos y la calidad de los apoyos de los programas, metas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social (Art. 76).

Según lo establecen los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales, la evaluación de procesos analiza, mediante trabajo de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y si contribuye al mejoramiento de la gestión. Es importante realizar esta evaluación para revisar si la operación de un programa favorece el logro de la meta a nivel propósito, ya que, de existir un diseño adecuado, la correcta operación del programa permitiría el logro de las metas de cada componente establecido en la matriz de indicadores del programa y, por lo tanto, el logro del propósito.

Así, la evaluación de procesos es el estudio del funcionamiento y la organización de los programas. Este análisis permite conocer los factores que sustentan la implementación con énfasis en la dinámica de operación. De igual forma, los resultados que arroje la Evaluación de Procesos pueden ser utilizados para hacer ejercicios comparativos para la mejora de su gestión y medición en el tiempo.

1. Objetivos de la evaluación

Objetivo general

Realizar un análisis sistemático, mediante trabajo de campo y de gabinete, sobre la operación del programa con la finalidad de conocer cómo sus procesos (traducidos en sus componentes) conducen al logro de la meta a nivel propósito, así como detectar los problemas operativos a los que se enfrenta y las buenas prácticas que se realizan, de manera que se puedan emitir recomendaciones que permitan mejorar su gestión.

Objetivos específicos:

- Describir la operación del programa, por medio de sus procesos operativos, en los distintos órdenes de gobierno en los que se llevan a cabo;
- Detectar aquellos procesos operativos en los cuales se estén presentando fallas que afecten en alguna medida, el desempeño eficaz del programa;
- Identificar en qué medida los procesos operativos de los programas son eficaces y suficientes;

- Identificar en qué medida y de qué manera los procesos manifestados en las reglas de operación y otros instrumentos normativos de la operación de los programas son adecuados para lograr los objetivos planteados;
- Identificar y describir los problemas que obstaculizan la operación de los programas, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de operación de los mismos;
- Determinar los factores principales que permitan obtener elementos para definir la readecuación tanto de las reglas de operación como de otros instrumentos normativos de la operación del programa y,
- Elaborar recomendaciones específicas para que el programa ponga en operación, o mejore, sistemas de monitoreo de procesos¹ internos que le permitan detectar las áreas de oportunidad para la mejora de sus procesos, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera más eficaz y eficiente.

2. Metodología

2.1. Fuentes de información

Para llevar a cabo la evaluación deben ser considerados los siguientes tipos de información:

- **Información primaria**

Mediante la selección de áreas críticas, la de información es recabada en campo a través de visitas de observación, encuestas o entrevistas a los diferentes actores involucrados en el programa.

- **Información secundaria**

Las fuentes de información secundaria que la institución evaluadora debe revisar son las siguientes:

- la normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros);
- la matriz de indicadores para resultados, del ejercicio fiscal en curso;
- informes de avances, información referente al diseño, operación y desempeño del programa, entre otros informes;
- sistemas de información;
- evaluaciones del programa, y
- otros documentos pertinentes (por ejemplo, la norma ISO 9001).

¹ Se entiende por "sistema de monitoreo de procesos" aquellos procedimientos internos de generación y circulación de información sobre la realización de procesos y sus problemas, así como de toma de decisiones sobre los mismos con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia globales del programa.

2.2. Componentes de la evaluación

El análisis de la evaluación de procesos considera cinco componentes para el logro de los siguientes objetivos:

- i. Descripción de la operación del programa;
- ii. Descripción de los procesos del programa;
- iii. Identificación y clasificación de los procesos;
- iv. Análisis y medición de atributos de los procesos, y
- v. Análisis global de la operación del programa.

A continuación se presentan los objetivos y productos a desarrollar para cada uno de los componentes de la evaluación. Los productos corresponden a los resultados encontrados en cada componente y tienen como finalidad ayudar a la institución evaluadora a ordenar y sintetizar la información a lo largo del ejercicio de evaluación.

Se sugiere que antes de diseñar los instrumentos de recolección de información en campo, la institución evaluadora revise los anexos correspondientes a cada componente, con el fin de familiarizarse con la información solicitada y considerarla en el diseño de sus instrumentos.

i) Descripción de la operación del programa

En este componente se describirá tanto las principales características del programa, como su operación en general con base en el análisis de la información primaria y secundaria. El énfasis estará en la descripción precisa de la realización de todos aquellos componentes que conducen de manera principal al logro del propósito del programa.

La institución evaluadora deberá realizar una primera descripción general del programa y de sus principales resultados. Las características del programa se incluirán en el informe final (sección 4.1.2), así como en el Anexo I, con base en la revisión de la documentación normativa del programa y con el fin de reconocer sus objetivos y funcionamiento en general.

Asimismo, se sugiere realizar una revisión de las evaluaciones externas del programa en los últimos tres años que se encuentren disponibles, con el fin de exponer en el informe final de evaluación, los principales resultados del programa **(en caso de que la UNIDAD ADMINISTRATIVA responsable de coordinar la evaluación al interior de la dependencia o entidad considere necesario esta revisión, podrá modificar la sugerencia y ponerla como requisito)**.

En un segundo momento, la institución evaluadora revisará la descripción de la operación del programa realizada inicialmente con información normativa, complementándola con la información obtenida en el trabajo de campo. De esta manera, al final de este componente se contará con una descripción completa de la operación del programa que permita una visión general de su funcionamiento y que, como mínimo, conteste las siguientes preguntas:

- ¿En qué contexto general y bajo qué condiciones –externas o internas que afectan la operación– opera el programa en los distintos órdenes de gobierno o ámbitos de operación? Por ejemplo, condiciones políticas, culturales, o financieras.
- ¿Cuáles son las instituciones, dependencias u organizaciones que intervienen en la operación del programa y cuál es el principal papel de cada una?
- ¿Cómo se da la coordinación interinstitucional?
- ¿Con qué recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el programa para operar y cuáles han sido sus avances más importantes en los últimos años?
- ¿Cómo está estructurada la operación del programa?, ¿cuál es la secuencia de los procesos operativos y en qué órdenes de gobierno se llevan a cabo?, ¿cómo se articulan los procesos entre sí?
- ¿Cuántos tipos de apoyo entrega el programa a sus beneficiarios?, ¿estos distintos apoyos implican distintos procesos de solicitud, de selección de beneficiarios, de producción o compra, de distribución, de entrega, de seguimiento a beneficiarios y de supervisión?

La descripción de la operación del programa, además de incluirse en el informe final de evaluación (sección 4.1.2), deberá ser resumida en el Anexo II, lo cual permitirá al lector tener una visión general de la operación del programa y una representación gráfica de la misma.

ii) Descripción de los procesos del programa

La institución evaluadora llevará a cabo la descripción de **cada uno** de los procesos operativos detectados, tomando como base tanto información secundaria como información primaria del programa.

Para aquellos programas que entregan varios apoyos, y éstos implican el desarrollo de distintos procesos, será necesario describir los procesos correspondientes a cada tipo de apoyo que ofrece el programa.

Dicha descripción deberá contener, al menos, la siguiente información para cada proceso:

- ¿En qué contexto y bajo qué condiciones –externas o internas– se desarrolla el proceso? Pueden tratarse de características propias del programa que dificulten el desarrollo del proceso.
- ¿En qué órdenes de gobierno se desarrolla dicho proceso?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso?
- ¿Cuáles son los principales insumos para el desarrollo del proceso?
- ¿Cuáles son los principales productos que arroja el proceso?
- ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso?
- ¿Qué opinan dichos actores sobre la eficacia y suficiencia del proceso?
- ¿Qué opinan dichos actores sobre la articulación del proceso con otros procesos?

Esta información deberá ser incluida en el informe final de evaluación (sección 4.1.3), asimismo, será resumida y vaciada en el Anexo III, para **cada uno** de los procesos identificados del programa. En aquellos casos en donde un proceso estatal o local sea muy distinto entre las entidades visitadas, se deberán describir estas diferencias.

iii) Identificación y clasificación de los procesos

Para facilitar el posterior análisis de los procesos del programa, éstos deberán identificarse y clasificarse de acuerdo al Modelo de Procesos de CONEVAL presentado en el Anexo IV. Cabe mencionar que esta identificación deberá iniciarse una vez que la institución evaluadora haya revisado la normatividad aplicable al programa y haya realizado la descripción inicial de la operación.

El producto derivado de este componente (Anexo V), facilitará la comprensión de la operación en general y de los procesos en particular. Esta clasificación también permitirá la medición homogénea del desempeño de los procesos operativos y la comparación de los resultados en el tiempo.

iv) Análisis y medición de atributos de los procesos

Por medio de este componente se analizarán y medirán los atributos de eficacia y suficiencia para **cada uno** de los procesos del programa. La institución evaluadora realizará un análisis de cada proceso, utilizando la información recabada en campo, este análisis deberá responder al menos las siguientes preguntas:

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)

- ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?
- ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?
- ¿Es adecuado el periodo de tiempo utilizado para realizar la planeación del programa?
- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?, ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?
- ¿Los actores o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?
- ¿Existe un área dentro del programa dedicada a la realización de la planeación estratégica?, ¿es adecuado su funcionamiento?
- ¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados (por ejemplo, Delegaciones) necesarios para el cumplimiento de los objetivos del programa?, ¿la coordinación entre actores es adecuada?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Difusión del programa

- ¿Considera oportuna la frecuencia con la que se difunde el programa?, ¿es el tiempo apropiado para que los posibles beneficiarios puedan informarse del programa?
- ¿Es la estrategia de difusión adecuada para llegar a la población objetivo del programa?
- ¿Considera pertinentes los medios utilizados

- ¿Considera adecuada la coordinación entre las oficinas centrales y otros actores necesarios involucrados para la realización de este proceso?
- ¿Considera que el lenguaje de los mensajes es comprensible para todos aquellos posibles beneficiarios?
- ¿Considera que el mensaje persuade al posible beneficiario para buscar apoyo del programa?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- En general, ¿es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Solicitud de Apoyos

- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
- ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presenta de manera clara y completa?
- ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada por los posibles beneficiarios este completa?, ¿son estos mecanismos adecuados?
- En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
- ¿El periodo y horarios de recepción de documentación son pertinentes?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Selección de beneficiarios (o de proyectos)

- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios?, ¿es explícita y replicable?, ¿es adecuada?
- ¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Existen mecanismos para validar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del programa son adecuados?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Producción o compra de apoyos

- ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?

- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo)?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Distribución de apoyos

- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones?
- ¿Los bienes y servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino? En caso de no ser así, ¿por qué?
- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la distribución de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Entrega de apoyos

- ¿El programa cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos?, ¿son éstas adecuadas?
- ¿El programa cuenta con los insumos suficientes para la entrega de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?, ¿estos insumos son adecuados?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?, ¿son pertinentes?
- ¿Existen mecanismos para verificar que los apoyos realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿Se observaron presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociaciones de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos?
- ¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, y de fácil acceso, entre otras características)?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Seguimiento a beneficiarios

- ¿El programa tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilizan el apoyo?, e ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿El tiempo con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente?
- ¿La cobertura del proceso de monitoreo (número de beneficiarios a los que se les dará seguimiento después de la entrega del apoyo) para verificar el uso de los apoyos es adecuada?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Contraloría Social

- ¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario tiene sobre el programa son adecuados?
- ¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al programa son pertinentes?
- ¿Existen mecanismos para que el programa pueda conocer la satisfacción del beneficiario respecto a los bienes o servicios que ofrece?, ¿son adecuados estos mecanismos?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

Supervisión y monitoreo

- ¿el programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de supervisión y monitoreo?, ¿es adecuado este sistema?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?
- ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
- ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?

El análisis que se derive de este apartado deberá incluirse en la sección de resultados del informe de evaluación (sección 4.1.5, i).

Adicionalmente, la medición de los atributos de los procesos se realizará a través de indicadores de eficacia y suficiencia para **cada uno** de los procesos del programa. Así, cada proceso deberá contar con al menos dos indicadores: uno por atributo. Estos indicadores deben calcularse para

todos los procesos identificados, incluso para aquellos que no sean equivalentes al Modelo de Procesos de CONEVAL.

A continuación se definen los atributos a medir y se especifican los indicadores que calculará la institución evaluadora para su medición.

- **Eficacia.** Un proceso es **eficaz** en la medida que cumple con sus metas. La eficacia se refiere al cumplimiento de las metas asociadas a los procesos del programa, en el tiempo que se establece.
 - *Indicador:* Porcentaje de avance en el cumplimiento de la meta establecida, asociada a cada proceso.
 - *Fórmula:*
(Unidades del producto del proceso generadas / unidades del producto del proceso planeadas) X 100

En caso de que el programa no cuente con metas para algunos de los procesos detectados en su operación, la institución evaluadora deberá proponer el indicador más pertinente para valorar la eficacia de dichos procesos.

- **Suficiencia.** Un proceso es **suficiente** en la medida en que involucra la existencia de elementos mínimos necesarios para la generación de sus productos. La suficiencia será medida en términos de la comprobación de la existencia de estos elementos en cada uno de los procesos, por medio de la información primaria. En el Anexo VI se establecen los elementos mínimos considerados para cada uno de los procesos correspondientes al Modelo de Procesos de CONEVAL.

Es importante mencionar que la institución evaluadora está en libertad de diseñar y calcular indicadores de eficacia y suficiencia adicionales a los señalados, así como de incluir indicadores que considere relevantes para valorar atributos diferentes a los señalados en estos términos de referencia.

Se debe recopilar información sobre la percepción de los operadores del programa respecto de estos atributos de los procesos en las visitas de campo, a través de entrevistas o cuestionarios. La información obtenida de la medición de los atributos de los procesos deberá vaciarse en el Anexo VII. La medición resultante de este componente servirá al programa para medir el desempeño de sus procesos respecto de estos atributos y para su comparación en el tiempo, es decir, revisar la evolución del desempeño de los procesos.

La información que se obtenga a través de este componente, tanto del análisis como de la medición, será vertida en la sección de resultados del informe de evaluación (sección 4.1.5, i de estos términos de referencia).

v) Análisis global de la operación del programa

Una vez analizados los procesos de manera individual, es necesario que la institución evaluadora realice una valoración global de la operación del programa, es decir se debe analizar si los procesos son adecuados para el logro de la meta a nivel propósito del programa. Así, **con el**

análisis de los procesos, la institución evaluadora deberá analizar la forma en que la operación del programa en su conjunto, conduce al logro de su meta a nivel propósito, en su caso, deberá analizarse las razones por las cuales ciertos procesos conducen de manera insuficiente al logro de resultados de la meta a nivel propósito del programa. Este análisis deberá incluirse en la sección de resultados del informe de evaluación (sección 4.1.5, ii de estos términos de referencia).

Adicionalmente, en este componente se detectarán y analizarán las **áreas de oportunidad** para la mejora en la operación del programa, así como los principales **problemas y buenas prácticas o fortalezas** que se detecten en la operación del programa.

Las áreas de oportunidad pueden detectarse ya sea en la normatividad aplicable al programa, como otros aspectos que influyan en la operación, por ejemplo, en la coordinación interinstitucional, o incluso la disponibilidad de los sistemas de información con los que se cuenta en las distintas etapas de operación para el monitoreo del programa. Para la detección de cuellos de botella, de buenas prácticas o de fortalezas deberán revisarse los productos de cada componente generados hasta el momento. Esta información deberá complementarse con la información que arrojen las entrevistas realizadas a los actores clave del programa, ya sean de nivel federal, estatal o local. En el Anexo VIII, se sugieren algunas preguntas sobre estos temas.

Se pondrá especial énfasis en las áreas de oportunidad o problemas que derivadas del análisis de la normatividad.

Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad

A partir de la información secundaria analizada, de la información primaria y de las descripciones previamente realizadas tanto de la operación del programa, como de cada uno de los procesos, deberá realizarse un análisis comparativo entre el desarrollo de los procesos como se establece en la normatividad aplicable al programa y el desarrollo de dichos procesos en la práctica, detectando especialmente aquellas situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del programa, e incluyendo la revisión de los formatos utilizados como insumos y la información que contienen.

Asimismo, la institución evaluadora podrá generar una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al programa. En caso de existir propuestas de modificación, se deben considerar 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 apartado correspondiente del informe de evaluación (sección 4.1.5, iv de estos términos de referencia), asimismo, esta información será resumida en el Anexo IX.

Para este análisis se deberán revisar los resultados del análisis de cada proceso (componente iv de estos términos de referencia) y responder al menos las siguientes preguntas:

- ¿Existen diferencias entre lo establecido en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿cuáles?

- ¿Existen situaciones en las que la normatividad dificulte el desarrollo de los procesos operativos del programa?, ¿cuáles?
- ¿En qué contexto se dan estas diferencias y bajo qué condiciones?
- ¿Existen externalidades que no se hayan contemplado en la normatividad que afectan la operación del programa?
- ¿Existen situaciones en las que la normatividad es adecuada y permite un sano desarrollo de los procesos operativos del programa?

Detección y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas o fortalezas:

La descripción de los problemas y de las buenas prácticas deberá incluir las causas y consecuencias de los mismos, es decir, ambos deberán estar claramente contextualizados.

Deberá hacerse especial énfasis en la documentación de aquellos problemas que se traduzcan en “cuellos de botella”, es decir, aquellos procedimientos o situaciones que obstaculizan la transformación de los insumos del proceso en los productos y que tienen consecuencias en procesos subsecuentes y, por lo tanto, en el logro de los objetivos del programa, independientemente de las causas del mismo (por ejemplo, el contexto de operación). Además, deberá identificarse claramente la naturaleza del cuello de botella, por ejemplo, señalar aquellos cuellos de botella cuyas causas estén relacionadas con la necesidad de dar cumplimiento a las reglas de operación u otra normatividad aplicable.

Se entenderán como buenas prácticas aquellas iniciativas que hayan sido implementadas por los operadores del programa para mejorar la operación del mismo. Adicionalmente, la institución evaluadora deberá incluir en el informe de evaluación, las fortalezas detectadas en la operación del programa.

La información para la **descripción** de los cuellos de botella, de buenas prácticas y de fortalezas del programa deberá derivarse de los distintos ámbitos de gobierno donde opera el programa, así como tomar en cuenta los puntos de vista de los principales involucrados.

Principales preguntas a responder:

- ¿Cuáles son los procesos que representan cuellos de botella en la operación del programa?, ¿por qué?
- ¿El arreglo institucional es funcional?, ¿por qué?
- ¿Existe una relación institucionalizada entre las diferentes instancias (Federación y Gobiernos Estatales)?, ¿esta relación permite llevar a cabo de manera eficaz las negociaciones y la planeación del programa?, ¿por qué?, ¿cómo funciona?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de la coordinación interinstitucional en función de sus fortalezas y debilidades?
- ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central?, ¿estos sistemas son adecuados?
- ¿En qué contexto se desarrollan estos procesos y por qué se consideran cuellos de botella?, ¿cuáles son sus causas?, ¿cuáles son las consecuencias que pueden llegar a

tener sobre los procesos subsecuentes?, ¿cuáles son las consecuencias que pueden llegar a tener sobre el logro de los objetivos del programa?

- ¿Qué se sugiere para resolver los cuellos de botella detectados?
- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes detectadas en la operación del programa?, ¿cómo favorecen estas fortalezas la operación del programa?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas más importantes detectadas en la operación del programa?, ¿por qué?
- ¿En qué contexto se han desarrollado dichas buenas prácticas?
- ¿Cuáles son los beneficios para la operación del programa que se han derivado de la implementación de estas buenas prácticas?, ¿cuáles son las consecuencias de la implementación de las mismas en el logro de objetivos del programa?
- ¿Cómo era la situación antes de la implementación de la buena práctica y en qué cambió esta situación?
- ¿Qué dificultades de la operación no expresadas por los actores participantes fueron detectadas por la institución evaluadora?

Los resultados de éste análisis deberán presentarse, en el apartado correspondiente del Informe de la evaluación (sección 4.1.5, iii), considerando los siguientes elementos:

Cuellos de botella: El proceso en el que se encuentra; la descripción y el contexto en el que se presenta; las causas o situaciones que lo generan; sus efectos en la operación del programa, y las sugerencias para resolverlo.

Fortalezas: El proceso en el que se encuentra; la descripción y el contexto en el que se presenta y los insumos, actores o elementos que involucra (por ejemplo, existencia de evaluaciones de la directiva).

Buenas prácticas: La descripción del contexto en el que se implementa (situación antes de la implementación), las causas o razones por las que se implementó, la descripción de la implementación de la buena práctica, sus consecuencias y, en caso de que aplique, los cambios pendientes a realizar para institucionalizarla.

No deberá realizarse la detección de áreas de oportunidad, de cuellos de botella, de fortalezas en la operación del programa y de la implementación de buenas prácticas en la operación antes de haber concluido las actividades de los componentes anteriores.

2.3 Trabajo de campo

El estudio de campo consistirá en el levantamiento de la información a nivel federal y en entidades federativas o delegaciones en donde opera el programa. A nivel federal se realizarán entrevistas a profundidad o semi-estructuradas a personal directivo del programa y áreas encargadas de los procesos. En las áreas encargadas se entrevistará a los funcionarios responsables de los procesos a analizar y se recopilará información sobre el desempeño del programa en las entidades federativas donde opera.

Después del análisis de dicha información, se seleccionarán las entidades federativas a visitar (**Incluir el NÚMERO DE ENTIDADES, considerando que deben ser al menos tres**). La selección de las entidades a visitar se realizará con base en la información obtenida tanto de las entrevistas a profundidad o semi-estructuradas aplicadas a nivel federal, como de los informes y registros administrativos del programa; de tal forma que se tenga información para elegir las entidades bajo los siguientes criterios: variabilidad en el desempeño del programa entre entidades (alto, medio y bajo), y variabilidad en los esquemas normativos del programa en las entidades, entre otros factores que la institución evaluadora considere pertinentes, dadas las características del programa.

Posteriormente se elaborará la estrategia de campo, en la cual la institución evaluadora presentará, los puntos de entrega a visitar (**Incluir el NÚMERO DE PUNTOS DE ENTREGA, considerando al menos tres por cada entidad seleccionada**), los criterios para la selección de dichos puntos de entrega, los sujetos a entrevistar (todos los responsables de los procesos a analizar), los instrumentos de recolección a aplicar y el calendario del trabajo de campo. Cabe destacar que el equipo evaluador deberá justificar, dentro del informe de evaluación, el porqué de la selección de las entidades visitadas, es decir, deberá incluir los criterios explícitos utilizados para la selección de las entidades (por ejemplo, cómo se determinó la diferencia en el desempeño del programa dentro de cada entidad). Esta información se incluirá en el informe de evaluación (sección 4.1.4 de estos términos de referencia).

En las entrevistas a profundidad tanto a nivel federal como estatal se obtendrá información clave para la evaluación, por lo cual deberán asistir a este tipo de entrevistas los coordinadores de la evaluación. Sin embargo, y con el fin de asegurar el logro de los objetivos de esta evaluación, es necesario llevar a cabo la capacitación de todos los entrevistadores.

Además, se sugiere que en caso de necesitar la opinión de operadores responsables de un proceso determinado que pudiera ser relevante para el programa, se aplique una entrevista estructurada por vía electrónica o telefónica con la intención de contar con la opinión de todos los responsables de ese proceso, ya sea a nivel federal, o bien en todas las entidades federativas.

Una vez presentada la estrategia de campo al programa, se iniciarán las visitas a los lugares donde se realizan los procesos, partiendo desde los puntos de entrega de los apoyos, siguiendo con el proceso inmediato anterior y así sucesivamente hasta el primer proceso detectado en el nivel estatal. En estas visitas, se entrevistará a los responsables u operadores clave de los procesos.

Instrumentos para la recolección de información en campo

La institución evaluadora deberá elegir el método de recolección de la información primaria que considere pertinente. A continuación se describen algunos de los tipos de instrumentos sugeridos para la recolección de la información en campo.

- Entrevistas a profundidad. Este tipo de entrevistas se realizan comúnmente cuando no se cuenta con la información suficiente sobre la operación del programa por lo que no es posible diseñar una entrevista semi-estructurada. Se sugiere la aplicación de este tipo de

instrumento en la etapa inicial del componente descriptivo de la evaluación y para obtener la información inicial de la operación y estructura del programa. Se propone que estas entrevistas se realicen a los directivos y funcionarios con las visiones más globales sobre la operación del programa en los niveles federal y estatal. Por medio de estas entrevistas se identificarán de manera inicial los principales procesos operativos del programa, y los resultados serán la base para el diseño de las entrevistas semi-estructuradas.

- Entrevistas semi-estructuradas. Una vez que se tenga la información arrojada por las entrevistas a profundidad, será posible diseñar entrevistas semi-estructuradas con preguntas específicas encaminadas a obtener una descripción más precisa de los procesos operativos del programa. Se sugiere que este tipo de instrumento se aplique a los funcionarios responsables de los procesos identificados en el programa tanto en el ámbito federal como en el estatal y local.
- Cuestionarios estructurados. Estos cuestionarios o encuestas podrán ser aplicados, en caso de que lo requiera la evaluación, a todos los actores involucrados en el programa, incluyendo a los beneficiarios. Las entrevistas a los beneficiarios deberán realizarse en el lugar donde el beneficiario recibe o solicita el apoyo.

El programa, la Unidad administrativa coordinadora de la evaluación y la institución evaluadora podrán plantear técnicas específicas para esta evaluación según la estructura y propósito del programa, siempre y cuando permitan la medición homogénea del desempeño de los procesos operativos y la comparación de los resultados en el tiempo.

3. Responsabilidades y compromisos

Además de la calidad del estudio y el cumplimiento de los presentes términos de referencia, la institución evaluadora es responsable de las siguientes cuestiones:

- i. 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 sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.
- ii. Los documentos preliminares o borradores y los trabajos finales.
- iii. Responder por escrito aquellos comentarios emitidos por la unidad coordinadora de la evaluación y por la unidad administrativa que opera el programa que no consideró pertinente incorporar en los informes respectivos y las causas que lo motivaron.
- iv. La diseminación de resultados. Los evaluadores y coordinadores deberán estar disponibles para reuniones y/o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia al H. Congreso de la Unión, en caso de ser convocados.

Los compromisos de la Unidad administrativa responsable de coordinar la evaluación al interior de la dependencia o entidad, son los siguientes:

- i. Suministrar oportunamente a la institución evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo el estudio, bases de datos, normatividad aplicable al

- programa, la matriz de indicadores del año de evaluación, y, en su caso, las evaluaciones realizadas al programa en los últimos tres años. De ser necesario, deberá solicitar al programa la información necesaria para realizar la evaluación.
- ii. Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas al programa.
 - iii. Realizar las gestiones necesarias para facilitar a la institución evaluadora los contactos necesarios con las autoridades del programa para la realización del trabajo de campo.
 - iv. Revisar el informe borrador y entregar oportunamente los comentarios que resulten de la revisión, a fin de que sean incorporados por la institución evaluadora en la versión final del informe.
 - v. Verificar que el informe final de evaluación externa cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos (**Especificar año de la evaluación**) del (**Colocar el nombre del programa sujeto de evaluación**).

La contratación, operación y supervisión de la evaluación se desarrollará bajo la coordinación de (**Colocar el nombre de la UNIDAD ADMINISTRATIVA responsable de coordinar a evaluación al interior de la dependencia o entidad**). Para el logro de los objetivos de esta evaluación, es necesario que exista una buena coordinación y retroalimentación constante entre la institución evaluadora y el programa evaluado.

4. Actividades y productos

La institución evaluadora deberá hacer entrega de los productos preliminares y finales de la Evaluación de Procesos (**especificar año de la evaluación**) que deberá ser entregado a (**Colocar el nombre de la UNIDAD ADMINISTRATIVA responsable de coordinar la evaluación al interior de la dependencia o entidad**), así como a (**Colocar el nombre de la UNIDAD ADMINISTRATIVA responsable de la operación del programa**).

Con base en los comentarios recibidos, la institución evaluadora incorporará las revisiones pertinentes y posteriormente enviará el informe definitivo a (**Colocar el nombre de la UNIDAD ADMINISTRATIVA responsable de coordinar la evaluación al interior de la dependencia o entidad**).

La institución evaluadora deberá entregar los siguientes productos:

4.1. El informe de evaluación. El formato electrónico de este informe deberá entregarse en Word y en PDF. La versión preliminar se entregará únicamente en electrónico y la versión final se entregará de forma impresa y electrónica. La estructura del informe de evaluación será la siguiente:

- 4.1.1. **Introducción.** Breve descripción del informe de evaluación, en máximo 2 cuartillas.
- 4.1.2. **Descripción del programa y de su operación.** Esta sección deberá contener, en máximo de 10 cuartillas, la información solicitada en la sección 2.2, componente i de estos términos de referencia, incluyendo los siguientes apartados:
 - i. *Descripción de las principales características del programa.*
 - ii. *Descripción de la operación del programa.*

- iii. *En su caso, descripción de los principales resultados de las evaluaciones externas del programa.*
- 4.1.3. **Descripción de los procesos del programa.** Deberá incluir la información solicitada en la sección 2.2, componente ii, en un máximo de 15 cuartillas.
- 4.1.4. **Metodología.** Esta sección deberá contener un máximo de 30 cuartillas y deberá considerar al menos los siguientes apartados:
 - i. *Diseño de la estrategia del trabajo de campo y justificación de la selección de entidades.*
 - ii. *Recolección de la información.* Descripción de las actividades y de la estrategia para la recolección de la información.
 - iii. *Análisis de la información.* Descripción detallada del análisis de la información recabada.
- 4.1.5. **Resultados.** En esta sección, en un máximo de 55 cuartillas, deberá incluirse como mínimo *los siguientes hallazgos:*
 - i. *la valoración de los procesos (sección 2.2, componente iv), se deberá incluir el análisis y valoración cualitativa y cuantitativa que el equipo evaluador realizó, justificando dichos resultados;*
 - ii. *la valoración realizada por la institución evaluadora sobre la contribución de la operación al cumplimiento de la meta a nivel propósito del programa (sección 2.2, componente v), en su caso, las razones por las cuales ciertos procesos conducen de manera insuficiente al logro de resultados y de la meta a nivel propósito del programa;*
 - iii. *los problemas, buenas prácticas, fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de normatividad (sección 2.2, componente v), este apartado incluirá la descripción y análisis del (los) mecanismo(s) de detección de problemas en la operación, así como las recomendaciones para la mejora de dichos mecanismos, y*
 - iv. *en su caso, la propuesta de modificación de la normatividad (sección 2.2, componente v).*
- 4.1.6. **Conclusiones.** Se expondrán las principales conclusiones de la evaluación en un máximo de 10 cuartillas.
- 4.1.7. **Recomendaciones.** El objetivo final de las recomendaciones debe ser proporcionar información para la mejora de la operación del programa. Cada recomendación presentada deberá contar con las siguientes características:
 - ✓ Derivarse de los principales resultados de la evaluación;
 - ✓ Incluir un proyecto 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, y
 - el punto de comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- 4.1.8. **Productos de los componentes (anexos I a X, a excepción del anexo IV y VIII)**
- 4.1.9. **Anexos.**
 - i. *Instrumentos de recolección de información diseñados por la institución evaluadora.*

ii. *Otros anexos que la institución evaluadora considere pertinentes.*

4.1.10. **Resumen ejecutivo.** Máximo de 10 cuartillas.

El informe de evaluación y su resumen ejecutivo serán redactados en Arial 11 a 1.5 de espaciado, con márgenes inferior y superior de 2.5 cm y derecho e izquierdo de 3 cm.

4.2. Bitácora de trabajo. Esta bitácora consiste en un informe que señale de forma sintética, las principales actividades y situaciones que enfrentó el equipo evaluador y que podrían afectar los resultados de la evaluación. Al igual que el producto 4.1, 4.2 y 4.3, este informe será redactado en Arial 11 a 1.5 de espaciado, con márgenes inferior y superior de 2.5 cm y derecho e izquierdo de 3 cm. Este producto se entregará únicamente en forma electrónica.

4.3. Bases de datos. La institución evaluadora 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 secundaria. Las bases de datos deberán entregarse en formatos compatibles con EXCEL, STATA o SPSS y deberán mantener la confidencialidad de los entrevistados.

De acuerdo con las especificaciones establecidas en esta sección, las versiones preliminares de los productos se entregarán en formato electrónico (en CD, **poner el NÚMERO DE COPIAS**). Asimismo, las versiones finales se entregarán de forma impresa (de ser el caso) y en CD en **NÚMERO DE COPIAS (AL MENOS DEBERÁN ENTREGARSE 5 TANTOS)**. Adicionalmente, en caso de que el CONEVAL lo considere pertinente, la institución evaluadora deberá cargar la información resultante de la evaluación en el sistema que para tal efecto sea designado.

5. Cronograma de actividades y Calendario de entregas

Las entregas se harán de acuerdo con lo establecido por la Unidad administrativa responsable de coordinar la evaluación al interior de la dependencia o entidad, para lo cual se deberá observar el cronograma de ejecución de las evaluaciones contenido en el Programa Anual de Evaluación aplicable a la fecha de realización de la evaluación, disponible en la página de Internet del CONEVAL (www.coneval.gob.mx).

Las principales actividades que se realizarán son las siguientes:

(LA UNIDAD ADMINISTRATIVA COORDINADORA DE LA EVALUACIÓN INCLUIRÁ AQUÍ EL CRONOGRAMA CON LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA EVALUACIÓN Y LOS TIEMPOS PARA LA REALIZACIÓN DE ÉSTAS)

De igual forma, las entregas se realizarán de acuerdo al siguiente cuadro:

(LA UNIDAD ADMINISTRATIVA COORDINADORA DE LA EVALUACIÓN PODRÁ INCLUIR OTRAS ENTREGAS QUE CONSIDERE PERTINENTES, AUNQUE SE SUGIEREN LAS SIGUIENTES ENTREGAS)*

* Se recomienda revisar el anexo I y II, así como el diseño de estrategia de campo y, en su caso, emitir comentarios antes de que la institución evaluadora salga a campo.

Número de entrega	Entregables	Fecha de entrega	Sesión participativa	Fecha de envío de comentarios
1ª entrega	Anexo I. Descripción general del programa.* Anexo II. Descripción de la operación.*			
2ª entrega	4.1.4 Diseño de la estrategia de trabajo de campo, sección i. (preliminar)*			
3ª entrega	4.1.4 Diseño de la estrategia de trabajo de campo, sección i.			
4ª entrega	Anexo II, Anexo V (preliminares)			
5ª entrega	Anexo III, Anexo VI, Anexo VII, Anexo IX y Anexo X (preliminares, y en su caso, avances)			
6ª entrega	4.1 (preliminar)			
7ª entrega	4.1, 4.2 y 4.3 en su versión final			

Con base en los comentarios recibidos por parte del programa sobre las versiones preliminares de los productos, se incorporarán las modificaciones y se enviará la versión modificada conforme a los plazos establecidos en estos TDR. Si alguno de los productos definitivos no es considerado satisfactorio por el programa, la institución evaluadora deberá hacer las modificaciones acordadas, hasta dejar los productos a entera satisfacción.

La estrategia de trabajo de campo, así como los anexos V, VII y X serán entregados al CONEVAL en su versión preliminar y final para sus comentarios. Asimismo, el CONEVAL asistirá a la sesión participativa en la que se presente el Anexo V correspondiente a la identificación y equivalencia de procesos.

6. Perfil y equipo clave de la institución evaluadora

La unidad administrativa coordinadora de la evaluación de cada dependencia o entidad deberá especificar en la siguiente tabla requisitos académicos y de experiencia de cada uno de los integrantes clave del equipo evaluador, dadas las particularidades del programa y la evaluación. A continuación se presentan los perfiles sugeridos (**EL PROGRAMA PODRÁ INCLUIR EN ESTE CUADRO LOS PERFILES QUE CONSIDERE PERTINENTE**):

Cargo en el Equipo Clave	Calificaciones Académicas	Experiencia General	Experiencia Específica
Coordinador del Equipo de Trabajo	Licenciatura en alguna de las siguientes disciplinas: Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Administración Pública, Sociología, Antropología Estudios de postgrado en alguna de las siguientes disciplinas: Administración Pública, Economía, Administración de Empresas, Investigación de Operaciones, Desarrollo Organizacional.	Mínimo un año de experiencia en consultoría o investigación en gestión pública, evaluación de instituciones y programas del sector público, cambio organizacional, gestión por procesos y/o análisis de estructura organizacional y sistemas de monitoreo.	Al menos un año de experiencia en evaluación de programas, consultoría e investigación en el campo de gestión pública en específico de programas sociales. Experiencia en el diseño y aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos.

<p>Especialistas en Evaluación (2)</p>	<p>Licenciatura o Maestría en alguna de las siguientes disciplinas: Antropología, Psicología Industrial, Sociología Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Administración Pública</p>	<p>Mínimo un año de experiencia en el análisis de organizaciones públicas</p>	<p>Al menos un año de experiencia en investigación y consultoría en el campo de la gestión por procesos. Experiencia en el análisis de medición de procesos Experiencia en el diseño y aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos.</p>
<p>Especialistas temático (2)</p>	<p>(En función del Tipo de programa a evaluar)</p>	<p>(En función del Tipo de programa a evaluar)</p>	<p>(En función del Tipo de programa a evaluar)</p>
<p>Es preferible que el equipo sea multidisciplinario. El número de analistas, encuestadores y demás personal será decisión del equipo evaluador.</p>			

**ANEXO I: CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA
EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA "NOMBRE DEL PROGRAMA"
(AÑO DE LA EVALUACIÓN)**

I. Datos del coordinador de la Evaluación(responsable del llenado)

- 1.1 Nombre: _____
- 1.2 Cargo: _____
- 1.3 Institución a la que pertenece: _____
- 1.4 Correo electrónico: _____
- 1.5 Teléfono (con lada): _____ 1.6 Fecha de llenado (dd.mm.aaaa) - -

II. Evaluación del programa

- 3.1 Periodo evaluado (año(s)) de operación del programa que incluye la evaluación: _____
- 3.2 Unidad administrativa responsable de la contratación de la evaluación: _____
- 3.3 Tipo de contratación:
- Asignación directa a personas morales o físicas
 - Asignación directa a organismo público (Convenio)
 - Invitación a por lo menos tres
 - Licitación pública
- 3.4 Costo de la evaluación (monto establecido en el convenio o contrato, incluyendo IVA en el caso que aplique en letra y número):
- _____ \$

III. Identificación del programa

- 3.1 Nombre del programa: _____ 3.2 Siglas: _____
- 3.3 En caso de que aplique, listar los subprogramas pertenecientes al programa:
- | | |
|----|----|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |
- 3.4 En caso de que aplique, nombrar la estrategia o programa concentrador al que pertenece el programa, en caso de pertenecer a más de una. (Ej. Pro-Árbol, Vivir Mejor):
- | | |
|----|----|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |
- 3.5 Dependencia o entidad coordinadora del programa: _____

3.6 Dependencia(s) y/o entidad(es) que participa(n) en la operación del programa	3.7 Especifique la forma de participación de cada dependencia o entidad.
1.	Por ejemplo en la aportación de recursos; entrega de apoyos; selección de beneficiarios, aprobación de proyectos, entre otros.
2.	
3.	

3.8 Instancia(s) ejecutora(s) del programa: _____

3.9 Dirección de la página de internet del programa: _____

3.10 ¿En qué año comenzó a operar el programa? (Ej. 1999)

III. Presupuesto

3.1 Indique el presupuesto en pesos para el año evaluado (en pesos corrientes).

3.1.1 Aprobado: \$

3.1.2 Modificado: \$

3.1.3 Ejercido: \$

3.2 Clave presupuestaria (programa presupuestario): _____

3.3 ¿Existe algún tipo de participación adicional al financiamiento? ¿Cuál?

3.4 Indique las fuentes de financiamiento del programa (Federal, Estatal, Municipal, etc.):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

3.5 Ramos presupuestales de asignación de recursos (puede poner más de uno cuando sea el caso):

1. _____
2. _____
3. _____

3.6 ¿Cuál es el esquema de ejecución de recursos del programa?

Descentralizado, las instancias estatales o municipales ejercen los recursos

Nacional, el gobierno federal ejerce los recursos, aunque el programa opera en el ámbito local

IV. Normatividad

4.1 ¿Con qué tipo de normatividad vigente se regula el programa y cuál es su fecha de publicación más reciente? Ej. 25/06/07 (puede seleccionar varios)

	d	d	-	m	m	-	a	a	a	a
Reglas de operación			-			-				
Ley			-			-				
Reglamento/norma			-			-				
Decreto			-			-				
Lineamientos			-			-				
Manual de operación			-			-				
Memorias o Informes			-			-				
Otra: (especifique).....			-			-				
Ninguna			-			-				

4.2 Describa el **Objetivo** del programa que se encuentra plasmado en la norma que lo regula (Ver Reglas de Operación, Lineamientos, etc.) (en un espacio máximo de 700 caracteres)

4.3 Describa el Fin del programa señalado en la matriz de indicadores:

4.4 Describa el Propósito del programa señalado en la matriz de indicadores:

V. Cobertura y focalización

5.1 De acuerdo con la normatividad, ¿En qué entidades federativas el programa debe ofrecer sus apoyos? (sólo marque una opción)

- En las 31 entidades federativas y en el D.F.
- En las 31 entidades federativas, con excepción del D.F.
- Sólo en algunas de las entidades federativas, indique cuáles:

Aguascalientes	Distrito	Morelos	Sinaloa
Baja California	Federal	Nayarit	Sonora
Baja California Sur	Durango	Nuevo León	Tabasco
Campeche	Guanajuato	Oaxaca	Tamaulipas
Chiapas	Guerrero	Puebla	Tlaxcala
Chihuahua	Hidalgo	Querétaro	Veracruz
Coahuila	Jalisco	Quintana Roo	Yucatán
Colima	México	San Luis Potosí	Zacatecas
	Michoacán		

No especifica

5.2 ¿Cuál es la unidad territorial básica del programa para fines de focalización de sus apoyos? (marque las que apliquen)

- Estado
- Municipio
- Localidad

5.3 Especifique los criterios de focalización

5.4 Especifique las características de focalización (en un espacio máximo de 900 caracteres):

VI. Población objetivo

6.1 Describa la población objetivo del programa (en un espacio máximo de 400 caracteres):

6.2 Describa las características de cada tipo de beneficiario que apoya el programa (incluya tantos renglones como tipos de beneficiarios):

Beneficiario	Características
Tipo de beneficiario A	Incluir las características, por ejemplo, edad, género, condiciones socioeconómicas, entre otras especificaciones establecidas en la normatividad.
Tipo de beneficiario B	Ídem.

VII. Apoyos que ofrece el programa

7.1 Con base en la información de la pregunta 6.2 llene el siguiente cuadro (se incluirán tantas filas por beneficiario como tipos de apoyos se reciban por un mismo beneficiario).

Beneficiario	Características del apoyo	Uso del apoyo	Pago del apoyo	Corresponsabilidad del beneficiario
Incluir el tipo de beneficiario A tal como se especifico en el cuadro de la pregunta 6.2	Descripción del apoyo 1 que recibe el beneficiario tipo A. Incluir las características del apoyo, incluyendo qué se proporciona (recursos monetarios, o un bien o servicio)	Especificar el uso que debe dársele al apoyo, por ejemplo, apoyo: recurso monetario; uso: compra de despensa.	Incluir si el beneficiario para de alguna forma (monetaria o en especie) por recibir el apoyo y la proporción del mismo, si es el caso.	Incluir la corresponsabilidad que adquiere el beneficiario al recibir el apoyo, puede ser que no aplique.
	Descripción del apoyo 2 que recibe el beneficiario tipo A.			En caso de ser la misma corresponsabilidad independientemente del tipo de apoyo, incluirla sólo una vez.
	Descripción del apoyo 3 que recibe el beneficiario tipo A.			
Tipo de beneficiario B	Descripción del apoyo 1 que recibe el beneficiario tipo B.			
...				

**ANEXO III: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS
EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA "NOMBRE DEL PROGRAMA"
(AÑO DE LA EVALUACIÓN)**

DATOS GENERALES DEL PROCESO	
Nombre del Proceso	Número secuencia:
Nombre del proceso equivalente en el Modelo de Procesos	
Ámbito(s) de operación (Federal, estatal o local. En su caso especificar)	

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
Objetivo del proceso: (máximo tres renglones)	
Área responsable del proceso: (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc.)	
Insumo(s) necesario(s) (un insumo por renglón)	Responsable de generarlos (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc. de donde provienen los insumos correspondientes)
Producto(s) del proceso (un insumo por renglón)	Área(s) receptora(s) (Dirección General, Dirección de Área, Subdirección, Jefatura, Unidad, etc., destinatarios de los productos correspondientes)

NOMBRE DEL PROCESO:

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCESO:

--

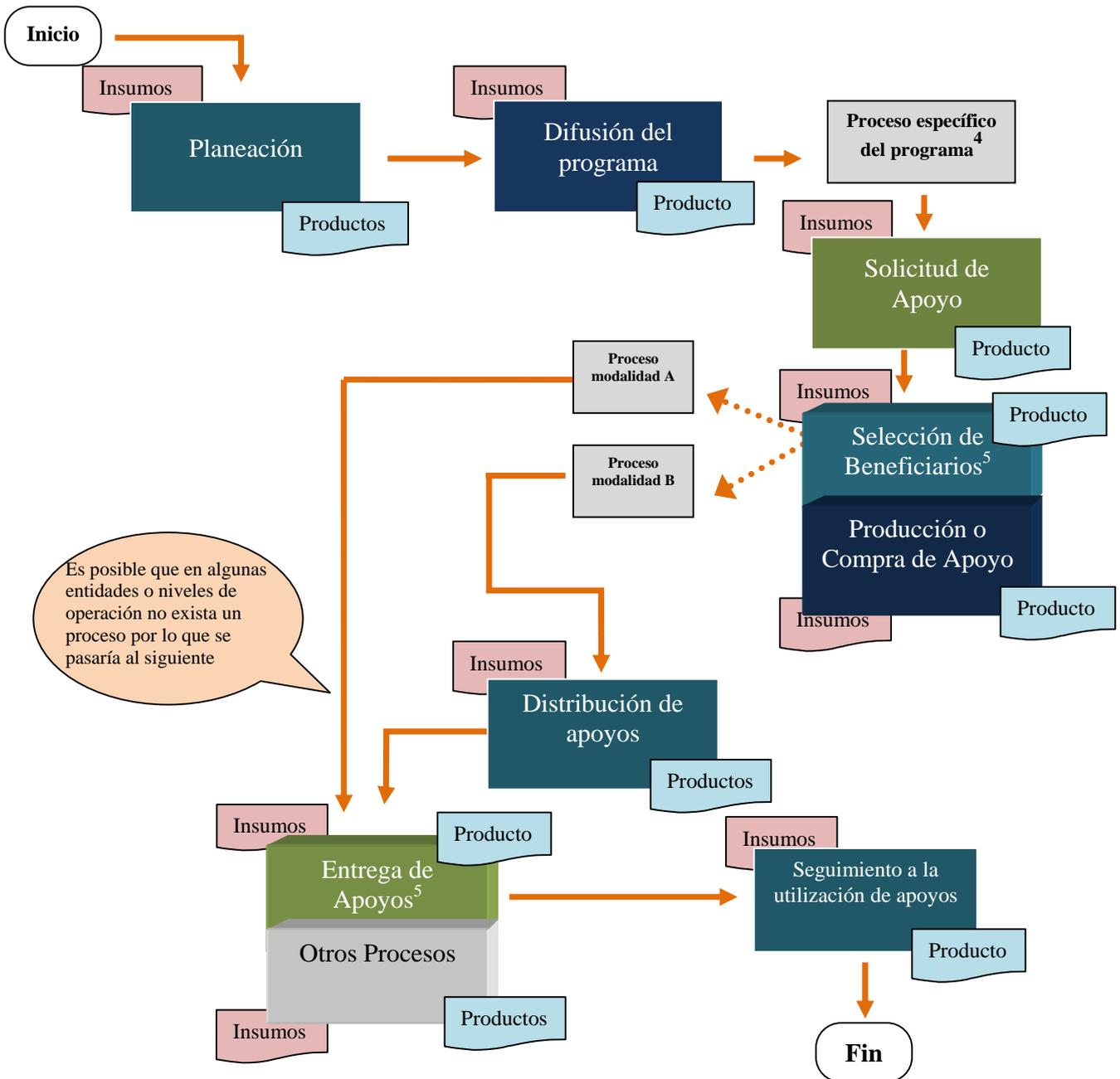
PRINCIPALES DIFERENCIAS EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO ENTRE ENTIDADES VISITADAS:

*

*

*

Ejemplo del flujograma de operación del programa:



Especificaciones para elaborar el flujograma:

Federal¹

Estatal²

Federal y Estatal³

1. El color indica que el proceso de la operación del programa es a nivel federal.
2. El color indica que el proceso de la operación del programa es a nivel estatal.
3. El color indica que el proceso de la operación del programa se da en ambos niveles (federal y estatal).
4. Aquellos procesos de operación que no son parte de los procesos generales, pero pueden llegar a encontrarse, ya sea a nivel federal o estatal, es posible que no existan.
5. Ésta es la manera que se tiene que presentar los procesos que se realizan de manera simultánea.

NOTAS:

Si alguno de los procesos no se encuentra en la operación del programa, no es necesario incluirlo en el flujograma. Se especificarán los insumos y productos de cada proceso.

ANEXO IV: MODELO DE PROCESOS
"NOMBRE DEL PROGRAMA"
(AÑO DE LA EVALUACIÓN)

ANEXO V: IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA "NOMBRE DEL PROGRAMA" (AÑO DE LA EVALUACIÓN)

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 de Procesos de CONEVAL utilizando (ver también el Anexo IV).
3. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente al correspondiente en el Modelo de Procesos.
4. Colocar al final de la lista aquellos procesos que no son equivalentes a ninguno de los procesos del Modelo de Procesos.
5. Finalmente, una vez concluido el análisis de la información recopilada en campo y una vez que se haya realizado la descripción de cada proceso, revisar y, en su caso, corregir la información capturada.

Procesos del Modelo de Procesos CONEVAL	Número según secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre 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 tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.		Ej. Recepción de solicitudes de becas
Selección de beneficiarios (puede ser selección de proyectos): 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 o compra de apoyos: Herramientas, acciones y mecanismos a través de las 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 solicitan y/o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de becas
Seguimiento a la utilización de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		Ej. Monitoreo de becarios
Contraloría social: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
Supervisión y Monitoreo: Proceso por medio del que se supervisa la generación y entrega de los apoyos		
		Procesos etiquetados por el programa/evaluador que no coinciden con el Modelo de Procesos CONEVAL (Escriba nombre y describa brevemente)
Otros procesos: Otros procesos operativos cuya descripción no concuerda con ninguno de los procesos del Modelo de Procesos CONEVAL.		

**ANEXO VI: ELEMENTOS MÍNIMOS PARA LA MEDICIÓN DE SUFICIENCIA
PROGRAMA “NOMBRE DEL PROGRAMA” (AÑO DE LA EVALUACIÓN)**

Verificación de la existencia de elementos mínimos		
Proceso	Elementos mínimos	Existe = 1 No existe = 0
Planeación	Meta anual de población beneficiada, apoyos o servicios a entregar	
Difusión	Mecanismos institucionalizados de difusión (ejemplo, campañas)	
Solicitud de apoyos	Mecanismo para la solicitud de apoyos o solicitud de afiliación	
Selección de Beneficiarios	Padrón de beneficiarios o base de datos que contenga los datos para la identificación de los beneficiarios del programa	
Producción o compra de apoyos	Documento en el que se establecen los requisitos con los que los apoyos deben de contar (en el caso de compra) Mecanismo mediante el cual se registra la producción de los bienes o servicios (en el caso de producción)	
Distribución de apoyos	Mecanismos institucionalizados de transferencia de recursos a los beneficiarios	
Entrega de apoyos	Mecanismo de registro de la entrega del apoyo a los beneficiarios	
Seguimiento a beneficiarios	Mecanismos institucionalizados para dar seguimiento a los beneficiarios	
Contraloría social	Mecanismo para recibir quejas e inconformidades por parte de los beneficiarios	
Supervisión y monitoreo	Mecanismos de control y supervisión en la generación y entrega de los apoyos	

**ANEXO VII: RESUMEN DE INDICADORES Y ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS
EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA "NOMBRE DEL PROGRAMA" (AÑO DE LA EVALUACIÓN)**

Resumen de Indicadores						
Atributos	Eficacia		Suficiencia Existencia de elementos mínimos		Otro Principal indicador establecido por el evaluador	
Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento (%)	Elementos mínimos	Existe = 1 No existe = 0	Resumen narrativo indicador	Resultado numérico
Planeación	Ejemplos: Número de reuniones de planeación a realizar	Ejemplo: 50% si se llevó a cabo una sola reunión.	Meta anual de población beneficiada, apoyos entregados o servicios brindados		Ejemplo: Calidad: Número de Actas con las firmas de todos los actores relevantes (supervisora y comité de obra) / Número de obras en el acuerdo modificatorio	
Difusión	Ejemplos Número de mensajes en medios masivos Número de folletos a repartir, Número de platicas de promoción, etc.					
Solicitud de apoyos	Ejemplos: Número de solicitudes de afiliación a recibir (población objetivo de ese año)		Mecanismo para la solicitud de apoyos o solicitud de afiliación			

Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento (%)	Elementos mínimos	Existe = 1 No existe = 0	Resumen narrativo indicador	Resultado numérico
Selección de Beneficiarios	Ejemplos: Número de solicitudes aceptadas y registradas		Padrón de beneficiarios			
Producción o compra de apoyos	Ejemplo: Número de bienes a producir. Ejemplo: 1700 bienes producidos		Documento en el que se establecen los requisitos con los que los apoyos deben de contar (en el caso de compra) Mecanismo mediante el cual se registra la producción de los bienes o servicios (en el caso de producción)			
Distribución de apoyos	Ejemplo: Número de bienes distribuidos. Ejemplo: 1700 apoyos distribuidos	Ejemplo: Porcentaje de apoyos distribuidos respecto a la meta. Ejemplo; si sólo se distribuyeron 1500 apoyos el resultado sería $(1500/1700) * 100 = 88.23$	Mecanismos institucionalizados de transferencia de recursos a los beneficiarios			

Proceso	Meta (anual)	Porcentaje de cumplimiento (%)	Elementos mínimos	Existe = 1 No existe = 0	Resumen narrativo indicador	Resultado numérico
Entrega de apoyos	Número de bienes 1500 apoyos entregados	Porcentaje de apoyos entregados respecto a la meta programada	Mecanismo de registro de la entrega del apoyo a los beneficiarios			
Seguimiento a beneficiarios			Mecanismos institucionalizados para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios			
Contraloría Social			Mecanismo para recibir quejas e inconformidades por parte de los beneficiarios			
Supervisión y monitoreo			Mecanismos de control y supervisión en la generación y entrega de los apoyos			

**ANEXO VIII: GUÍA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD O SEMI-ESTRUCTURADAS
PROGRAMA “NOMBRE DEL PROGRAMA”
(AÑO DE LA EVALUACIÓN)**

Los temas mencionados en este anexo son enunciativos y no limitativos, por lo que cada punto puede ser ampliado de acuerdo a la experiencia del evaluador.

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA
Panorama general del programa
Temas generales a cubrir
● Departamentos o áreas involucradas en la operación
● Actividades
● Ámbitos de gobierno
● Identificación de los principales actores
● Identificación de posibles cuellos de botella o buenas prácticas
● Principal problema operativo del programa ²
● Existencia de cuellos de botella o problemas generados por la normatividad que regula al programa
● Sistemas de información con que cuenta el programa
● Articulación entre las diferentes áreas para desarrollar los procesos (cómo se da dicha articulación y qué cuellos de botella pueden existir)
● Coordinación intra e inter institucional para el llevar a cabo la operación del programa
● Percepción sobre la eficacia y suficiencia de los procesos
● Sugerencias para mejorar la operación del programa

² De detectarse algún problema aquí, será una guía para las siguientes entrevistas, es decir, se tratará de rastrear el problema a través de los diferentes actores que intervienen en él.

GUÍA TEMÁTICA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCUTRADA

Los temas mencionados en este anexo son enunciativos y no limitativos, por lo que cada punto puede ser ampliado de acuerdo a la experiencia del evaluador.

DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	

1. Planeación
<p>Descripción general: 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.</p>
<p>Temas generales:</p> <p>1.1 Elaboración del plan estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fechas en las que se realiza, responsables, difusión y acceso a dichos documentos, periodo de tiempo para realizar la planeación anual del programa, entre otros. <p>1.2 Planeación y cumplimiento de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento adecuado (en cantidad y tiempo), actores o áreas que colaboran en la elaboración de la planeación, vinculación de la planeación con el logro del fin y propósito del programa, así como con el cumplimiento de los componentes del programa; uso de la planeación a lo largo del año para la operación del programa; pertinencia de las metas e indicadores de la matriz de indicadores; entre otros. <p>1.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la normatividad al proceso de planeación para el logro de los objetivos. - Existencia de buenas prácticas en el proceso - Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. <p>1.4 Insumos y productos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo el proceso de planeación. - Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos del proceso de planeación. - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma
2. Difusión
<p>Descripción general: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>
<p>Temas generales:</p> <p>2.1 Características de difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de los medios por los cuales se difunde el programa; duración de las campañas de difusión del programa y tiempo de anticipación para que los posibles beneficiarios puedan informarse del programa; percepción sobre la adecuación el

<p>contenido del mensaje respecto al destinatario del mismo (posible beneficiario), como es la información, el tipo de lenguaje utilizado, etc.; sugerencias de cambios que se realizaría en la difusión para mejorar el cumplimiento de metas de difusión y del programa; percepción sobre las metas del proceso de difusión; entre otros.</p> <p>2.2 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. - Existencia de buenas prácticas en el proceso - Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. <p>2.3 Insumos y productos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. - Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.
<p>3. Solicitud de apoyos</p> <p>Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.</p> <p>Temas generales:</p> <p>3.1 Mecanismos de solicitud de apoyos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la pertinencia del lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el programa, así como de los mecanismo con la que se atiende a los solicitantes (claridad del listado de documentos, formatos estandarizados, calidad de la información sobre los tiempos y requisitos, etc.). <p>3.2 Puntos de recepción de entrega de solicitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accesibilidad; los puntos de recepción de solicitudes son suficientes; periodo de recepción; horarios de recepción; calidad en la atención a los beneficiarios; entre otros. <p>3.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. - Existencia de buenas prácticas en el proceso - Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. <p>3.4 Insumos y productos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. - Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.
<p>4. Selección de beneficiarios</p> <p>Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.</p> <p>Temas generales:</p> <p>4.1 Procedimiento de selección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de procedimientos estandarizados, de mecanismos de selección a

beneficiarios compatibles con la normatividad del programa, y de criterios claros y explícitos para la selección de beneficiarios; pertinencia del periodo de tiempo en que se hace la selección; etc.

- Forma en la que se recibe la información para hacer la selección (estructura de la información); sugerencia de cambios realizaría en el proceso de selección de beneficiarios; entre otros.

4.2 Padrón de beneficiarios:

- Existencia de un padrón de beneficiarios y de mecanismos de validación del padrón; pertinencia en la frecuencia de validación del padrón; entre otros.

4.3 Comunicado de incorporación al programa al beneficiario:

- Mecanismos a través de los cuales la población se entera de que está en el programa o de que no fue aceptado, mecanismos para comunicar los derechos y obligaciones a los beneficiarios, así como la fecha y lugar de entrega de los apoyos que recibirá.

4.4 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

4.5 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

5. Producción o compra de apoyos

Descripción general: Mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.

Temas generales:

5.1 Obtención de apoyos:

- Mecanismos para la obtención de apoyos que serán entregados a la población; orden de gobierno (y en su caso entidad) responsable de obtener los apoyos; personal involucrado en la obtención de apoyos; mecanismos de control de calidad de los bienes o servicios; etc.

5.2 Transferencia de recursos:

- Descripción de cómo llegan los recursos para ser entregados a los beneficiarios o bien para la adquisición de bienes o servicios; responsables de la entrega y administración de recursos; entre otros.

5.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

5.4 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso.

<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.
6. Distribución de apoyos
Descripción general: 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).
Temas generales:
<p>6.1 Descripción de los mecanismos por los cuales se envía el apoyo a los puntos de entrega:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de mecanismos estandarizados para llevar los apoyos al punto de entrega; suficiencia de los insumos para entregar los apoyos a tiempo (infraestructura, transporte y de personal); pertinencia de los mecanismos para llevar los apoyos al punto de entrega; etc. <p>6.2 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. - Existencia de buenas prácticas en el proceso - Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. <p>6.3 Insumos y productos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. - Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. - Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.
7. Entrega de apoyos
Descripción general: Mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.
Temas generales:
<p>7.1 Descripción de los mecanismos por los cuales se entregan los apoyos a los beneficiarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de mecanismos estandarizados; existencia de controles para la entrega de apoyos; percepción sobre el personal que realiza la entrega (características que debe cumplir y si se cuentan con ellas), etc. <p>7.2 Corresponsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de obligaciones por parte del beneficiario; mecanismos para informar a los beneficiarios sobre su cumplimiento de las corresponsabilidades; percepción sobre la viabilidad y pertinencia de las corresponsabilidades; percepción sobre la claridad y adecuación de los criterios de corresponsabilidad considerando el tipo de beneficiarios. - Existencia de presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociación de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos. <p>7.3 Punto de entrega del apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción del punto de entrega (pertinencia del número de puntos de entrega y de su ubicación). <p>7.4 Cuellos de botella y buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. - Existencia de buenas prácticas en el proceso - Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

7.5 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

8. Seguimiento a beneficiarios posterior a la entrega

Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

Temas generales:

8.1 Descripción de mecanismos para el seguimiento de beneficiarios posterior a la entrega:

- Existencia de mecanismos de seguimiento después de la entrega del apoyo; descripción de los procedimientos que se llevan a cabo para el seguimiento a beneficiarios después de la entrega; periodicidad con la que se les da seguimiento; verificación de que el sistema de monitoreo (o su similar) demuestre que los beneficiarios utilizan el apoyo.

8.2 Cobertura:

- Número de beneficiarios a los que se les da seguimiento después de la entrega del apoyo;
- Mecanismos por los cuales se seleccionan a los beneficiarios a los que se les dará seguimiento;

8.3 Contacto con el beneficiario:

- Existencia de mecanismos por los cuales el beneficiario pueda quejarse; mecanismo de atención a las quejas y sugerencias;

8.4 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

8.5 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

Esta sección es general, independientemente de la etapa en la operación o el proceso en el que se esté entrevistando, a todos los entrevistados se les preguntará sobre los cuellos de botella o buenas prácticas que se han implementado a cualquier nivel, éstos serán rastreados a través de entrevistas a otros operadores para entender sus causas y consecuencias.

INFORMACIÓN SUGERIDA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA

- Ubicación del problema en el(los) proceso(s) del programa
- Orden(es) de gobierno donde el problema se encuentra
- ¿Cuáles son las causas del problema?
- ¿Cuándo y cómo surgió el problema?
- ¿Quiénes participan o intervienen directamente en el problema?
- ¿Qué actores están específicamente involucrados en el problema?
- ¿Cuáles son las principales consecuencias de este problema?
- Sugerencias del entrevistado sobre la posible solución de los cuellos de botella³
- ¿Cuáles son los documentos que apoyan cada uno de los procesos a seguir? ¿La información recabada por ellos es suficiente?
- ¿Funciona adecuadamente la coordinación interna del programa?
- Los sistemas informáticos con los que cuenta el programa, ¿aportan la información necesaria para la toma de decisiones en cada uno de los procesos?, ¿son adecuados al funcionamiento del programa?

INFORMACIÓN SUGERIDA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Ubicación de la buena práctica en el(los) proceso(s) del programa
- Orden(es) de gobierno donde la buena práctica se encuentra
- ¿Cuáles son las causas del “buena práctica”?
- ¿Cómo y cuándo surgió la “buena práctica”?
- ¿Quién y por qué promovió la buena práctica?
- ¿Quiénes participan o intervienen directamente en la “buena práctica”?
- ¿En qué consiste esta experiencia identificada como “buena práctica” y por qué se considera como tal?
- ¿Cuáles son los objetivos que persigue la “buena práctica”?
- ¿Es posible monitorear el desarrollo de la “buena práctica” y, en su caso, cómo?
- ¿Qué actividades componen la “buena práctica”?
- ¿Quiénes son los principales beneficiados de la “buena práctica” y qué tipo de beneficios reciben?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la “buena práctica”?
- ¿Qué acuerdos, si los ha hecho, tiene con otros actores para el éxito de la “buena práctica”?
- ¿Qué actores están específicamente involucrados en la “buena práctica”?
- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que ha enfrentado la “buena práctica”?

³ Las recomendaciones del evaluador se encontrarán en la sección correspondiente del informe.

**ANEXO IX: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL
 PROGRAMA "NOMBRE DEL PROGRAMA" (AÑO DE LA EVALUACIÓN)**

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 X: VALORACIÓN DE PROCESOS
EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA "NOMBRE DEL PROGRAMA"
(AÑO DE LA EVALUACIÓN)**

Este anexo será llenado por la institución evaluadora una vez concluida la evaluación. Los criterios para responder se basarán en los resultados y la evidencia encontrada. Las respuestas deben ser justificadas y presentar referencias a los resultados reportados en el informe de evaluación.

Indicador	Resultado en porcentaje y justificación del evaluador.
Porcentaje de procesos que son eficaces	Respuesta en porcentaje. La justificación que no excederá de media cuartilla. Porcentaje de procesos que cumplieron con sus metas (ver Anexo VII), se considerarán únicamente aquellos procesos identificados por el evaluador que cuenten con metas.
Porcentaje de procesos suficientes	Respuesta en porcentaje. Se refiere al porcentaje de los procesos más relevantes del programa (en caso de que existan) (solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios, contraloría social y supervisión y monitoreo) que cuentan con los elementos mínimos. Ver Anexo VI.

Bibliografía

Bureau of Justice Assistance. "Chapter 8 Evaluating Anti-Gang Efforts" In Addressing Community Gang Problems: A Practical Guide, U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs. Washington D.C.: 1998. Obtenido de <http://bja.ncjrs.org/publications/#U>.

Bureau of Justice Assistance. "Chapter 8 Evaluation" In Urban Street Gang Enforcement, U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs. Washington D.C.: 1999. Obtenido de <http://bja.ncjrs.org/publications/#U>.

Centro de Estudios Estratégicos Campus Ciudad de México, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey CCM. Evaluación de Consistencia y Resultados 2007 Programa de Desarrollo Humano Oportunidades. México D.F.: Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Marzo 2008.

Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. Evaluación de Resultados del Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR) Correspondiente al Ejercicio Fiscal 2006, México D.F., Diciembre 2006.

Cox, P., A. Robinson. "Process Evaluation: The Nepal Health Development Project Sheila" In Knowledge Shared. Participatory Evaluation in Development Cooperation, edited by Edward T. Jackson and Yusuf Kassam, 122-150. IDRC/Kumarian Press 1998.

Davies, Philip. "Policy Evaluation in the United Kingdom" Government Chief Social Researcher's Office, Prime Minister's Strategy Unit, paper to be presented at the KDI International Policy Evaluation Forum, (2004) Korea.

El Colegio Mexiquense, A.C. Evaluación del Cumplimiento de Metas, Costos Unitarios y Apego del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades a las Reglas de Operación 2005, México D.F.: Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Marzo 2006.

Evert Vedung. Public Policy and Program Evaluation, New Brunswick, N.J. and London: Transaction Publishers, 1997 (also in Ukrainian 2004, Spanish 1997 by Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IMSERSO), Madrid, and in Korean 1995 by Hanul Publishing Company, Seoul).

Hong, Y., Mitchell, S. G., Peterson, J. A., Latkin, C. A., Tobin, K., & Gann, D., "Ethnographic Process Evaluation: Piloting an HIV Prevention Intervention Program among Injection Drug Users", International Journal of Qualitative Methods 4 no.1 (2005): Article 1. Obtenido de http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/4_1/pdf/hong.pdf.

Human Resources and Social Development Canada. The Voluntary Sector Initiative Process Evaluation, Audit and Evaluation Directorate, Strategic Direction Social Development Canada: 2004. Obtenido de http://www.hrsdc.gc.ca/en/publications_resources/evaluation/index.shtml.

Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (IIUNAM). Evaluación del otorgamiento de los recursos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) durante el 2006. México: Secretaría de Economía, 2006.

LinksKloek GC, van Lenthe FJ, Meertens YM, Koelen MA, Mackenbach JP. "Process evaluation of a Dutch community intervention to improve health related behavior in deprived neighborhoods". *Soz Praventivmed* 51, no.5 (2006):259-72.

Mızıkacı, Fatma. "A systems approach to program evaluation model for quality in higher education", *Quality Assurance in Education* 14, no.1 (2006): 37-53.

Process Evaluation for Public Health Interventions and Research, Allan Steckler, Laura Linnan (Eds.), San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico, S.C. Evaluación Externa del Programa para el Desarrollo Local (Microrregiones) 2005, México D.F.: Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Marzo 2006.

Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico, S.C. Evaluación Externa del Programa para el Desarrollo Local (Microrregiones) 2004, México D.F.: Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Marzo 2005.

Stufflebeam, Daniel L. "The CIPP Model for Evaluation, an update" presented at The 2003 Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network (OPEN) (2003) p.67. Oregon.

Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México. "Evaluación Estratégica de Microrregiones 2006".

World Health Organization (WHO), "Workbook 4 - Process Evaluations" in *Evaluation of Psychoactive Substance Use Disorder Treatment Workbook Series* (2000).