

# Términos de Referencia Evaluación de Procesos Programas presupuestarios 2022 Mineral de la Reforma

Mayo de 2022

MINERAL DE LA REFORMA  
EL COMPROMISO ES CONTIGO  
2020 - 2024



## Glosario

Amenazas	Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Áreas de oportunidad	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
Buenas prácticas	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
Calidad	Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.
Componentes	Bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
Consolidación	En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.
Cuellos de Botella	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.
Debilidades	Son situaciones o factores internos (de la operación del programa que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Eficacia	Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
Eficiencia	Dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
Fortalezas	Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.
Hallazgo	Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Indicadores de Servicios y Gestión	Herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.
Indicadores de Resultados	Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.



Instrumentos de recolección de información	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Monitoreo	Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.
Operadores	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
Oportunidad	Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.
Población atendida	Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.
Población objetivo	Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Población potencial	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
Recomendaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.
Reingeniería de Procesos	Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.
Trabajo de campo	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.
UPyE	Es la Unidad de Planeación y Evaluación de Mineral de la Reforma, Hidalgo.

## INTRODUCCIÓN

La Evaluación de Procesos de Programa presupuestal (Pp) permite analizar la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito en la planeación estratégica municipal.

La Evaluación de Procesos busca documentar las buenas prácticas e identificar las áreas de oportunidad de la operación del Programa presupuestario para contribuir al mejoramiento de su gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta



evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas.

La presente evaluación pretende seguir la lógica evaluativa iniciada con la Evaluación de Evaluabilidad, la cual se llevó a cabo en el Ejercicio Fiscal 2021 y cuyo enfoque fue determinar si las Unidades Administrativas en su quehacer realizan y documentan los procesos de planeación, presupuestación, ejecución, monitoreo y evaluación, así como del aprendizaje organizacional. El énfasis de la presente evaluación es determinar la medida en que dichos procesos contribuyen al logro de los objetivos y metas institucionales.

## **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS 2022**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa presupuestario, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la gestión operativa del Programa presupuestario mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes operativos que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa presupuestario.
- Proponer recomendaciones generales y específicas para implementar en el Programa a nivel operativo.

### **ALCANCES**

El alcance de la evaluación se define por el siguiente mapa general de procesos:



## FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS

Los procesos de la Figura 1 se definen de la siguiente manera:

- 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.
- 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.
- 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.
- Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios conforme a criterios objetivos y previamente fijados.
- Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.



- Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.
- 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.
- Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios 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.

Adicionalmente, las dos etapas transversales se refieren a:

- Monitoreo y evaluación como las acciones que se lleven a cabo para medir y controlar la consecución de las metas establecidas en la etapa de Planeación; y
- Contraloría social y satisfacción de usuarios se refiere a la existencia de medios formales e informales que permitan la participación de ciudadanos en la verificación del cumplimiento de las metas y la correcta aplicación de los recursos públicos asignados así como medir la satisfacción de los usuarios.

### DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS 2022

Para el logro de sus objetivos, la Evaluación de Procesos deberá contener el desarrollo de los siguientes apartados:

1. Recopilación de la información sobre Programa presupuestario	Entregable 1: Documento que contiene Descripción del Programa presupuestario, de la metodología y de la estrategia a implementar para trabajo en campo
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	
3. Análisis de los procesos del Programa presupuestario	Entregable 2: Documento que contiene Descripción de los procesos del Programa presupuestario y resultado de análisis de su operatividad
4. Redacción de hallazgos y resultados	
5. Redacción de conclusiones y recomendaciones	Entregable 3: Informe Final

La descripción de lo que debe contener cada uno de los apartados enunciados se presenta en el ANEXO I. CONSIDERACIONES DE LA EVALUACIÓN.

### PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
-------	---------------------------------------	-------------



Coordinador de la evaluación

Maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.

Experiencia en evaluaciones a programas públicos o a programas de desarrollo social.

## PLAZOS DE ENTREGA DE PRODUCTOS

A continuación, se mencionan las características de los entregables y plazos de entrega a la Unidad de Planeación y Evaluación.

**CUADRO 1. LISTADO DE ENTREGABLES Y PLAZOS DE ENTREGA**

No.	DESCRIPCIÓN DEL ENTREGABLE	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
1	Documento que contenga la descripción del Programa presupuestario y diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo a implementar.	10 días hábiles posteriores a la aprobación de los TdR	Archivo electrónico del documento en formato Word. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado, márgenes normales.
2	Documento que contenga la descripción de los procesos del Programa presupuestario, los hallazgos y resultado de análisis de la operatividad del Programa presupuestario	40 días hábiles posteriores a la aprobación de los TdR	Archivo electrónico del documento en formato Word. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado, márgenes normales.
3	Informe final de la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario que contenga los siguientes apartados: 1. Índice 2. Introducción 3. Descripción del Programa presupuestario 4. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 5. Descripción de los procesos del Programa presupuestario 6. Hallazgos y resultados 7. Conclusiones y Recomendaciones 8. Anexos I. Ficha técnica de identificación del Programa presupuestario II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos III. Flujograma de procesos del Programa presupuestario IV. Grado de Consolidación Operativa V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos VI. Análisis FODA del Programa presupuestario	50 días hábiles posteriores a la aprobación de los TdR	Archivo electrónico del documento en formato Word. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado, márgenes normales.



- VII. Recomendaciones para mejora operativa del Programa presupuestario
  - VIII. Trabajo de campo realizado
  - IX. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario
  - X. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación
- Informe Ejecutivo

Se debe considerar la realización, como mínimo, de dos reuniones: una intermedia, posterior a la entrega del segundo producto con los operadores del Programa presupuestario y con el personal de la Unidad de Planeación y Evaluación, con la finalidad de comentar los resultados de dicho entregable; y una reunión, una vez entregado el último producto, para hacer la presentación de los principales resultados de la Evaluación de Procesos.

#### **REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS 2022**

Para la revisión de los productos entregables, la Unidad de Planeación y Evaluación contará con 5 días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos y entregará en este plazo al evaluador sus observaciones y recomendaciones.

El evaluador contará con 5 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 10 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente.

#### **RESPONSABILIDADES DEL EVALUADOR**

Para la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de la presente evaluación, el equipo evaluador seleccionará las fuentes de información considerando la normatividad asociada a la implementación del Programa presupuestario y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del programa; así como fuentes de información externa que se consideren pertinentes para la evaluación.

El equipo evaluador debe entregar un cronograma detallado de actividades a realizar para el desarrollo de la presente evaluación, así como una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, tiempo estimado de duración de su aplicación, actores que intervienen, etc. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el ANEXO X.





## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO.

el diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo, que forman parte del Entregable 1, antes de ser implementados deben ser entregados por el equipo evaluador a la Unidad de Planeación y Evaluación para su validación; y deben contener:

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

Además de lo establecido en los presentes Términos de Referencia, el equipo evaluador podrá, sin costo alguno adicional, y de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación, debiendo cumplir como mínimo los puntos solicitados.

La totalidad de la información generada para la realización de la presente evaluación es propiedad del Municipio de Mineral de la Reforma, por lo que el evaluador no tiene derecho alguno para su diseminación, publicación o utilización, debiendo firmar para tal efecto la correspondiente Carta de Confidencialidad.

La Unidad de Planeación y Evaluación será responsable de resguardar los productos recibidos que establecen los presentes Términos de Referencia.

MINERAL DE LA REFORMA  
EL COMPROMISO ES CONTIGO  
2020 - 2024



## **ANEXO I. CONSIDERACIONES DE LA EVALUACIÓN**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO**

El evaluador deberá presentar una descripción detallada del Programa presupuestario sujeto a evaluación, dando cuenta de:

1. La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.);
2. El contexto y las condiciones en las que opera;
3. La identificación de los principales procesos que establece la normatividad vigente aplicable al Programa presupuestario; y
4. Toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

La descripción del Programa presupuestario forma parte del Entregable 1 junto con la "FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO" del Anexo II.

### **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 de un 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.

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de la presente Evaluación de Procesos 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 caso de la gestión operativa del Programa presupuestario - 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 presupuestario, así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los casos observados. Lo que a su vez dará 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.

El evaluador deberá analizar en detalle el proceso general y la operatividad del Programa presupuestario con relación a la normatividad aplicable basándose en la información obtenida del trabajo de gabinete y campo.

### **TRABAJO DE GABINETE**



Durante la evaluación debe ser analizado el contexto en el se ejecuta el Programa presupuestario, llevando a cabo para tal fin el acopio, organización, sistematización y valoración de la información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información y diversos documentos relacionados con el Programa; considerando, como mínimo, lo siguiente:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa presupuestario pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa presupuestario.
- Matriz de Indicadores para Resultados del Ejercicio Fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del Programa presupuestario.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de selección de beneficiarios e integración del padrón de beneficiarios del programa.

Dicho análisis proveerá la información para mapear el proceso general de implementación del Programa presupuestario y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen; con el fin de determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo.

#### **TRABAJO DE CAMPO**

Para el desarrollo de la Evaluación de Procesos el equipo evaluador debe establecer la selección de una muestra analítica; y ésta debe considerar las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa presupuestario. Dicha 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 selección de las unidades de análisis. La selección de variables utilizadas para la selección de la muestra debe basarse en la importancia que representa para el desarrollo de la evaluación. La muestra seleccionada debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del Programa presupuestario.

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

La estrategia de levantamiento de información será mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semiestructuradas, y grupos focales. 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 presupuestario.

La realización de entrevistas a profundidad, semiestructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del Programa presupuestario 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.

En caso de que se requiera un análisis cuantitativo, el equipo evaluador deberá aplicar, de preferencia, encuestas en línea a personal operativo y a beneficiarios, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Programa presupuestario.

El equipo evaluador 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 formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del Informe Final (Entregable 3).

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el ANEXO IX. 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 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 dicho 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 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, obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante.

## DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS, LOS HALLAZGOS Y RESULTADO DE ANÁLISIS DE LA OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

En el Entregable 2 el equipo evaluador debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa presupuestario, 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. Así mismo, debe plasmar el resultado de análisis de 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, determinando el grado de consolidación operativa de los procesos.

Si los procesos que tenga Programa presupuestario no coinciden con los descritos en el apartado de Alcance, el equipo evaluador debe indicarlos y describirlos. Así mismo, debe realizar una equivalencia adicionando ANEXO III. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS.

La descripción y análisis de los procesos del Programa presupuestario deben desarrollarse en lo general; y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy distinta entre las unidades administrativas de análisis observadas, se deberán describir estas diferencias. Para lo anterior 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, cuando se entreguen varios apoyos será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

Los documentos que conforman Entregable 2 deben considerar lo siguiente:

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo de cada proceso descrito en el apartado de Alcance de los presentes Términos de Referencia.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. 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. Determinar si los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente.

5. Determinar si los sistemas de información en las distintas etapas del Programa presupuestario funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores.
6. Determinar si la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o unidades administrativas involucrados 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. Identificar la existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa presupuestario.

La descripción de los procesos del Programa presupuestario debe acompañarse de flujogramas adicionando el ANEXO IV. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO.

En Entregable 2 el equipo evaluador debe presentar el análisis del grado de consolidación operativa del Programa presupuestario, considerando los siguientes elementos:

1. Identificar la existencia de los documentos que normen los procesos;
2. Identificar si todos los operadores de los procesos conocen la normatividad aplicable;
3. Identificar si todos los operadores de los procesos documentan las actividades;
4. Identificar si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por diferentes instancias ejecutoras siguiendo el mismo patrón;
5. Identificar si se cuenta con un sistema de indicadores de gestión, su monitoreo y que se retroalimenten los procesos operativos desarrollados;
6. Identificar si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se recomienda considerar un rango de valoración de 1 al 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. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos, mismo que 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. Además, adicionar el ANEXO V. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO.

El equipo evaluador debe realizar también una valoración global de la operación del Programa presupuestario, describiendo los mecanismos de coordinación que se realizan para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Además, debe identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos y a partir de ello proveer recomendaciones que ayuden a los responsables del Programa presupuestario a contar con la información para la toma de decisiones encaminadas a la mejora del Programa presupuestario.

Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa presupuestario, tanto humanos como materiales, que se usaron para lograr su fin o propósito, se redactas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del Programa presupuestario.

Las amenazas son aquellos factores externos que comprometieron el cumplimiento de los objetivos del programa.

En Entregable 2 el equipo evaluador debe presentar los hallazgos y resultados, incluyendo la identificación y descripción de áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas, así como las amenazas y fortalezas del Programa presupuestario, adicionando el ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA.

Todos los hallazgos e identificación de resultados deben sustentarse con base en la información derivada de los estudios de caso, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él. 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 del programa evaluado y cumplimiento de sus objetivos, señalando en qué medida la gestión operativa contribuye a su logro.

Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las unidades administrativas ejecutoras de gasto 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 fin o propósito.

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa presupuestario.

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado, para la ejecución de los procesos; y que puedan ser replicadas, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. El equipo evaluador debe 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 presupuestario.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el Entregable 3 el equipo evaluador debe exponer una síntesis de los hallazgos, los resultados de la evaluación y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión del Programa presupuestario y el cumplimiento de sus objetivos, presentando recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del programa. Todas las conclusiones y recomendaciones deben formularse con base en los datos contenidos en los estudios de caso.

Las recomendaciones deben derivarse de los principales resultados de la evaluación, y su objetivo final consiste en proporcionar estrategias y líneas de acción para la mejora de la operación del Programa presupuestario. Para la formulación de las recomendaciones el equipo evaluador debe considerar las siguientes características:

1. 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 presupuestario 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.
2. Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: consolidación o reingeniería de procesos.

Además, el equipo evaluador debe adicionar el ANEXO VIII. RECOMENDACIONES PARA MEJORA OPERATIVA DEL PROGRAMA.





## ANEXO II. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Eje del PMD con el que está alineado	
	Objetivo del PMD con el que está alineado	
	Estrategia del PMD con el que está alineado	
	Propósito del programa	
<b>Población potencial</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población objetivo</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población atendida</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original	



## ANEXO III. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS

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
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Ej. Recepción de solicitudes de becas
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios conforme a criterios objetivos y previamente fijados.		Ej. Selección de becarios
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de becas
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		Ej. Monitoreo de becarios
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
<b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b>		
<b>Otros procesos (nombre del proceso)</b>	<b>Número de secuencia</b>	<b>Número de secuencia</b>



## ANEXO IV. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO (FORMATO LIBRE)

Para la elaboración de este documento, el equipo evaluador podrá considerar lo establecido en la *Guía para la Optimización, 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/guiaparalaoptimizacionestandarizacionymejoracontinua> de procesos



## ANEXO V: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					
2) Si todos los operadores de los procesos conocen la normatividad aplicable;					
3) Si todos los operadores de los procesos documentan las actividades;					
4) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por diferentes instancias ejecutoras siguiendo el mismo patrón;					
5) Si se cuenta con un sistema de indicadores de gestión, su monitoreo y que se retroalimenten los procesos operativos desarrollados;					
6) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.					
Grado de consolidación operativa					



## ANEXO VI. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

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?		

2020 - 2024



## ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

En el presente formato se deberá establecer el análisis FODA así como las estrategias para intervenirlo.

<b>FORTALEZAS</b>	1.	<b>OPORTUNIDADES</b>	1.
<b>ESTRATEGIAS</b>	1.	<b>ESTRATEGIAS</b>	1.
<b>DEBILIDADES</b>	1.	<b>AMENAZAS</b>	1.
<b>ESTRATEGIAS</b>	1.	<b>ESTRATEGIAS</b>	1.



MINERAL DE LA REFORMA

EL COMPROMISO ES CONTIGO

2020 - 2024



## ANEXO VIII. RECOMENDACIONES PARA MEJORA OPERATIVA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

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

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

### B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	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.

2020 - 2024



## ANEXO IX. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

(FORMATO LIBRE)

En este documento el equipo evaluador deberá presentar el diseño metodológico, así como la estrategia de trabajo de campo final, señalando 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, debiendo 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 X. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

(FORMATO LIBRE)



MINERAL DE LA REFORMA

EL COMPROMISO ES CONTIGO

2020 - 2024



## ANEXO XI. 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:

**MINERAL DE LA REFORMA**  
EL COMPROMISO ES CONTIGO  
2020 - 2024

