

MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

Marzo de 2024

Contenido

I. GLOSARIO	3
II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
III. METODOLOGÍA	7
Análisis de gabinete	8
Alcance y enfoque de la evaluación.....	8
Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos.....	12
a) Descripción del contexto en el que opera el Pp.....	12
b) Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos	12
Diseño metodológico del trabajo de campo.....	13
a) Instrumentos de levantamiento de información	14
IV. CONTENIDO MÍNIMO DE LA EVALUACIÓN	17
Descripción y valoración de los procesos, subprocesos, y en su caso, macroprocesos	18
Medición de atributos de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos	20
Hallazgos y resultados.....	20
Conclusiones, valoración global y recomendaciones	21
V. DISPOSICIONES GENERALES.....	23
Bitácora de trabajo de campo y bases de datos	23
Perfil de la instancia evaluadora	24
Productos y plazos de entrega.....	24
Vigencia o duración del servicio.....	26
Responsabilidades y compromisos	26
Condiciones de pago	27
Mecanismos de administración, verificación y aceptación de la evaluación	27
Ficha técnica con los datos generales de la evaluación.....	27
Fuentes de información	28
VI. ANEXOS	29

I. GLOSARIO

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

Análisis de gabinete: a los patrones de comportamiento o manifestaciones del problema o necesidad pública que afectan de manera distinta a determinados grupos de población, territorios o medio ambiente, derivado de las condiciones de vulnerabilidad que experimentan.

Buenas prácticas: a las acciones innovadoras que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa presupuestario evaluado.

Bienes y/o servicios: a los componentes, tipos de apoyo, proyectos, bienes, servicios, subsidios y en general cualquier producto generado por el Programa presupuestario para el logro de su objetivo central.

Clave del Pp: a la nomenclatura que identifica a un Programa presupuestario en la Estructura Programática. Se compone de la Modalidad presupuestal y tres dígitos numéricos.

Contexto organizacional y social: a la relación al interior y al exterior de toda la estructura orgánica mediante la cual se implementa el Programa presupuestario, considerando a todos los funcionarios, oficinas centrales, delegaciones estatales o municipales y oficinas locales, entre otros; así como a los factores externos que pudiesen afectar positiva o negativamente a su implementación.

Dependencias: a las que se refiere el artículo 2, fracción VIII, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Destinatario: a la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el Programa presupuestario, ya sea para consumo o uso final o intermedio, entre los que se encuentran los siguientes: organismos operadores de agua, infraestructura carretera, empresas del sector agrícola, instituciones estatales de seguridad pública, instituciones estatales de salud, organismos internacionales, operadores, escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos subnacionales, personas que habitan una localidad, y unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros.

Eficacia: al logro en el ejercicio fiscal de los objetivos y las metas programadas en los términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y demás disposiciones aplicables.

Eficiencia: cuando el ejercicio del gasto se da en tiempo y forma, en los términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y demás disposiciones aplicables.

Entidad: a las que se refiere el artículo 2, fracción XVI, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Entregables: a los productos, documentos, bienes, servicios o apoyos producidos por el Programa presupuestario y que son entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificado. En términos de la Metodología de Marco Lógico, los entregables deben ser consistentes con los bienes y/o servicios.

Evaluación: al análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios y de las políticas públicas, que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados e impacto, en función del tipo de evaluación realizada.

Evaluación de Consistencia y Resultados (ECyR): a la que se refieren los numerales Décimo Sexto, fracción I, inciso a); Décimo Octavo y Décimo Noveno, de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

FODA: a la herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en la operación del Programa presupuestario.

Instancia Evaluadora: al equipo de personas evaluadoras, físicas o morales, adscritas a instituciones públicas o privadas, tanto nacionales como internacionales, con experiencia probada en evaluación y temas específicos requeridos para realizar alguno de los tipos de evaluaciones de los Programas presupuestarios y Políticas Públicas.

ISD: al Instrumento de Seguimiento del Desempeño al que se refiere el numeral 2, inciso p) de los Lineamientos ISD vigentes.

Lineamientos de Evaluación: a los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Disponibles para su descarga en la dirección electrónica:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154432/Lineamientos_Evaluaci_n_Programas.pdf.

Macroproceso: a un conjunto de procesos ejecutados en el marco de la operación del Programa presupuestario mediante el cual se generan bienes y/o servicios.

Metodología del Marco Lógico (MML): a la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un Programa presupuestario y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de estos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas y permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.

MIR: a la Matriz de Indicadores para Resultados.

Modalidad presupuestaria: a la nomenclatura que identifica la naturaleza del Pp con base en las características de las actividades y procesos que realiza, y los resultados que persigue, conforme a lo establecido en la Clasificación de Programa presupuestario del Manual de Programación y Presupuesto vigente.

PAE: al Programa Anual de Evaluación al que refiere el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

PND: al Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

Población atendida (PA): a la beneficiada por un Programa presupuestario en un ejercicio fiscal.

Población objetivo (PO): a la que el Programa presupuestario tiene planeado o programado atender para cubrir a la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población objetivo de un Programa presupuestario debe ser medida en la misma unidad que la población potencial.

Población Potencial (PP): a la 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.

Población: a las personas físicas o morales, públicas o privadas; bienes; institución(es) o área(s) geográfica(s) que pueden agruparse por la presencia o ausencia de un atributo que le identifica como problemático(a), necesitado(a) y/o con oportunidades de mejora.

Problema o necesidad pública: al conjunto de condiciones y situaciones indeseables, conflictos, oportunidades de mejora o necesidades que afectan a la Población y que son susceptibles de atención gubernamental por estar en el ámbito de las obligaciones constitucionales del Estado.

Proceso: al conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos.

Programa presupuestario (Pp): a la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y de aquellos transferidos a las entidades federativas, municipios y alcaldías de la Ciudad de México, a cargo de ejecutores del gasto público federal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable.

SHCP: a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Subproceso: a un proceso que, con un enfoque sistémico, forma parte de un proceso superior y que incluye la realización de un conjunto de actividades específicas que interactúan para la generación de un producto o entregable; generalmente están formalizados en manuales de procedimientos, o bien, se realizan de manera informal a partir del conocimiento empírico de sus ejecutores; la suma de dos o más subprocesos contribuye a la realización de un proceso.

Términos de Referencia (TdR): documento que define los objetivos, las características, los aspectos metodológicos y las fechas relevantes con las que serán realizadas las evaluaciones.

Trabajo de campo: a la estrategia y aplicación de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa (*in situ*) mediante técnicas cualitativas como son la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*) y la aplicación de cuestionarios o encuestas, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar las técnicas de análisis cuantitativo.

UED: A la Unidad de Evaluación del Desempeño adscrita a la SHCP.

Unidad o Área de Evaluación (AE): a la definida como el área administrativa ajena a la operación de los Pp y las políticas públicas con atribuciones en las dependencias y entidades para coordinar la contratación, la operación, supervisión y el seguimiento de las evaluaciones y sus resultados, su calidad y cumplimiento normativo, así como responsable del envío de los resultados de la evaluación a las instancias correspondientes.

Unidad Responsable (UR): al área de las dependencias o entidades encargada de administrar y rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros de un Pp.

II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp *[Colocar la clave y el nombre del Pp sujeto a evaluación]*, mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos, así como de su operación, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos

- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación del Pp;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas y concretas derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.

III. METODOLOGÍA

La Evaluación de Procesos se realizará a partir de técnicas de investigación cualitativa como el análisis documental, la observación directa, estudios de caso y multicasos específicos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, entre otras técnicas que la instancia evaluadora considere pertinentes para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo, tales como la aplicación de cuestionarios por medios electrónicos o a distancia.

La metodología y los instrumentos definidos, así como el análisis de gabinete y el trabajo de campo, deberán generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación del Pp, así como su contexto institucional y organizacional.

[Es importante señalar que en caso de que el Pp cuente con una Evaluación de Consistencia y Resultados (ECyR) previa, o que de manera simultánea esté realizando una, se deberán observar y revisar los hallazgos de los módulos o secciones de "Planeación y orientación a resultados", "Operación" (apartado de "Análisis de los procesos establecidos en la normativa aplicable") y de "Percepción de la población atendida", ya que se abordan temas en común. Para el caso de que se efectúen ambas evaluaciones de manera simultánea, se deberá guardar consistencia en las valoraciones de estos módulos o temas; en caso de que la ECyR sea previa

a la evaluación de procesos, no es necesario que se guarde consistencia (ya que los hallazgos de la ECyR podrían ya no ser vigentes), pero sí se requiere la revisión de los resultados de la misma para complementar el análisis y los hallazgos de la evaluación de procesos y, en dado caso, señalar brevemente las causas de la discrepancia.]

Análisis de gabinete

Para la elaboración del diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp, la instancia evaluadora deberá realizar un análisis de gabinete, considerando como mínimo los siguientes documentos:

- La normativa aplicable al Pp: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios y contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios del problema o necesidad que el Pp atiende;
- Diagnóstico del Pp y estudios del marco contextual en el que opera;
- ISD del Pp correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;
- Sistemas de información automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos identificados del Pp;
- Evaluaciones realizadas previamente al Pp;
- Documentos de trabajo institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuente el Pp;
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.

Se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño del Pp y a su definición de población potencial y población objetivo, así como a su estrategia de integración de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp. De igual forma, se sugiere revisar las bases de datos presupuestarios, así como las actividades institucionales del programa como un insumo para enriquecer la evaluación.

El análisis o trabajo de gabinete deberá generar como resultado inicial un mapeo de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la gestión operativa del Pp que constituirá esencialmente el Producto 1 de la evaluación; posteriormente, se procesará la información recabada en campo –como se describe a continuación– para la generación de los Productos 2 y 3 de la evaluación.

Alcance y enfoque de la evaluación

[El alcance de la evaluación puede implicar el análisis de todos los procesos del Pp o la priorización de procesos críticos para su análisis y valoración, en función de las prioridades de la evaluación y las restricciones de diversa índole que pueda enfrentar. El Área de Evaluación (AE) y la(s) Unidad(es) Responsable(es) (UR) del Pp deberán establecer de manera conjunta, los alcances de la evaluación de procesos respecto a la operación del Pp; para ello, deberán señalar en los TdR los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que se valorarán en la evaluación, en el entendido de que es obligatorio incluir el análisis y valoración de los procesos –con sus

subprocesos— de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa para todos los Pp, ya que dichas actividades son transversales en el marco del Presupuesto basado en Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño - PbR-SED-].

La instancia evaluadora deberá señalar con claridad en el informe de la evaluación, cuáles de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos, identificados en la operación o gestión del Pp que se analizan y cuáles no, de acuerdo con lo establecido por *[Nombre del AE]* y *[Nombre de la UR]* del Pp en los TdR, señalando los elementos de análisis que justifican esta selección y, en su caso, haciendo recomendaciones al respecto.

Un elemento que podrá ser considerado para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del Pp, el cual podrá determinarse *a priori* considerando algunos elementos como los siguientes:

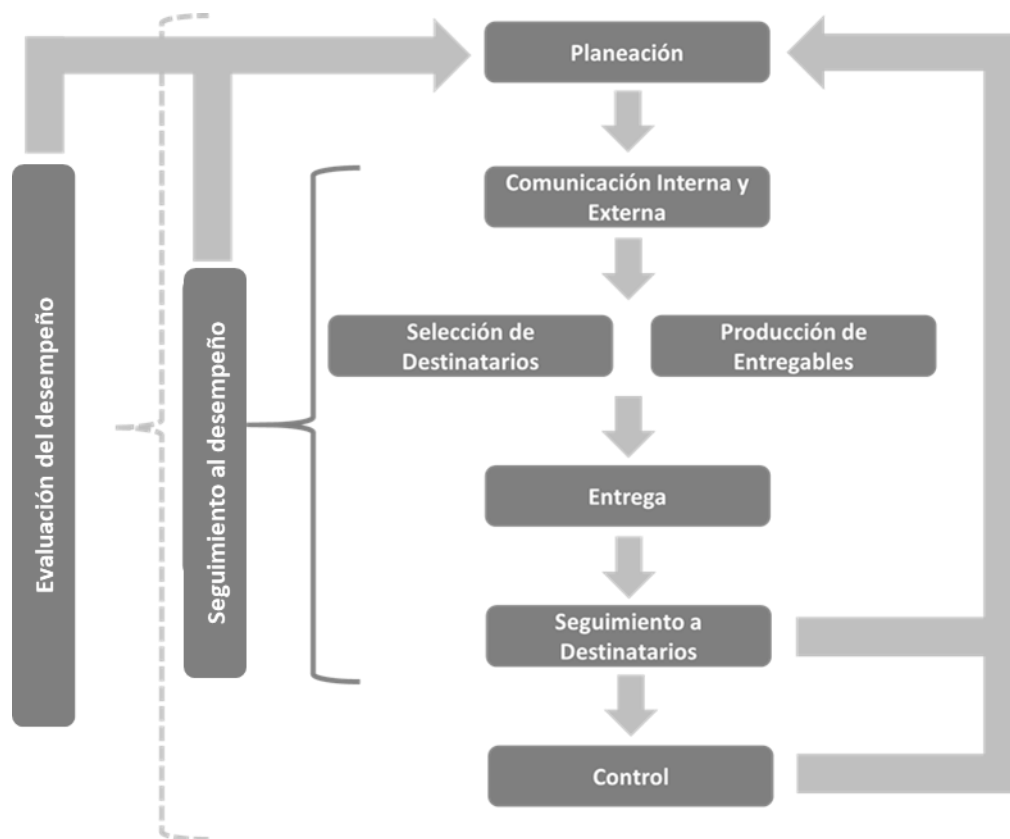
1. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos;
2. Si los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
3. Si los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
5. Si se cuenta en los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;
6. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

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

El alcance de la Evaluación de Procesos del Pp implica el análisis de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos sustantivos del Pp, así como la respectiva priorización de estos. Se deberá realizar la identificación y jerarquización de los procesos a partir del Esquema 1, adaptándolo a las condiciones particulares del Pp;¹

¹ En los procesos y subprocesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa, el equipo evaluador únicamente podrá agregar subprocesos en caso de que lo considere pertinente, se excluye la posibilidad de suprimir subprocesos.

Esquema 1. Modelo general de procesos (MGP)



El Esquema 1 muestra el modelo que se debe tomar como referencia para la identificación y definición de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación del Pp evaluado, además de que representa la base en la definición del alcance y del enfoque de la Evaluación de Procesos del Pp. No obstante, la instancia evaluadora podrá realizar la adaptación pertinente a este modelo, siempre que presente la justificación correspondiente.

A continuación, se describe cada uno de los procesos que componen al modelo anterior:

- **Planeación:** proceso en que se determinan los elementos de análisis del problema o necesidad; los objetivos, indicadores y metas del ISD, la estrategia de cobertura y el plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización del ISD, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación;

- **Comunicación interna y externa:** proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa);
- **Selección de destinatarios (población objetivo):** proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los bienes y/o servicios de un Pp;
- **Producción de entregables:** proceso de generación de bienes y/o servicios en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos;
- **Entrega:** proceso en el que se realiza la entrega del bien y/o servicio producido o generado por el Pp a la población beneficiaria;
- **Seguimiento a la población atendida:** actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los bienes y/o servicios entregados a la población beneficiaria, para que, entre otras funciones, la UR del Pp verifique el cumplimiento de los objetivos. En este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de su población beneficiaria;
- **Control interno:** actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado;
- **Seguimiento al desempeño:** proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la que opera el Pp a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores del desempeño en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión;
- **Evaluación del desempeño:** proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la que opera el Pp, con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación del Pp, se definen las metodologías, se desarrollan las evaluaciones, se recaba la información que será entregada a la instancia evaluadora, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones, se aprueban los informes finales de las evaluaciones, se notifica a las instancias coordinadoras correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones, se definen ASM y se realiza su seguimiento.

A partir de los procesos definidos en el modelo anterior el equipo evaluador deberá realizar una equivalencia de los procesos, subprocesos o macroprocesos identificados respecto a los definidos en el modelo, de acuerdo con el Anexo II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos". Cabe mencionar que los procesos definidos en el modelo no son limitativos, por lo que si el equipo evaluador identifica procesos, subprocesos o macroprocesos adicionales deberá incluirlos. En el caso de que el Pp no lleve a cabo uno o más de los procesos señalados en el Esquema 1 (con excepción de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación

externa), ni tampoco resulte posible ni adecuado realizar la equivalencia correspondiente, la instancia evaluadora deberá elaborar una justificación, basada en la operación efectiva del Pp.

Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos²

La instancia evaluadora deberá presentar un diagnóstico general de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp, en el que se dé cuenta de la problemática o necesidad que atiende, o de la función de gobierno que desarrolla, así como del contexto y las condiciones en las que opera el Pp. En este diagnóstico inicial se deben identificar los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp a partir de la normativa vigente y de las entrevistas a personas funcionarias de la [Nombre de la UR] realizadas; se deberá presentar una descripción integral con el mapa de procesos y subprocesos del Pp de acuerdo con el Anexo I “Ficha técnica de identificación del Pp”.

A partir de este diagnóstico inicial, la instancia evaluadora presentará para su validación a la [Nombre del AE] una propuesta de los alcances y logística de la Evaluación de Procesos del Pp. Asimismo, el diagnóstico inicial debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico seleccionado para su desarrollo.

Además, en el Producto 1 se deberán especificar las directrices generales y particulares que guiarán la realización de la Evaluación de Procesos acordadas con [Nombre del AE] y la UR del Pp, de acuerdo con lo establecido en estos TdR; por lo que la correcta elaboración de este producto es fundamental para garantizar un resultado satisfactorio.

[Cuando el AE considere que el Producto 1 cumple a cabalidad con las especificaciones definidas en estos TdR, deberá remitirlo a la Unidad de Evaluación de Desempeño de la SHCP para su revisión.]

En el Producto 1, además de integrar la estrategia y plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información, se incluirán los siguientes dos apartados:

a) Descripción del contexto en el que opera el Pp

La instancia evaluadora deberá describir los siguientes elementos del Pp: todas las UR que participan en su operación o que ejercen recursos, los bienes y/o servicios que produce cada UR que participa en la operación del Pp en el marco del mismo, el problema o necesidad de política pública identificado por el Pp, la población potencial, objetivo y atendida por el Pp, y su cuantificación, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Pp tuvo al cierre del último ejercicio fiscal del que se tenga registro, cantidad de destinatarios por cada uno de los bienes y/ o servicios que el Pp programó atender en el ejercicio fiscal evaluado, así como el contexto organizacional y social en que se desarrolla su operación. A partir de esta información se deberá completar el Anexo I “Ficha técnica de identificación del Pp”.

b) Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos

La instancia evaluadora deberá desarrollar, a partir del trabajo de gabinete y de entrevistas semiestructuradas realizadas a personas funcionarias de la [Nombre(s) de la(s) UR(s)], un diagnóstico inicial

² Parte sustantiva del Producto 1

de procesos del Pp en el que se identifiquen claramente los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran su operación o gestión, así como las instancias o actores que participan en ellos; se deberá presentar una descripción integral con un mapa de procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp, así como integrar el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp”. Las entrevistas semiestructuradas se realizarán con la finalidad de profundizar y despejar dudas sobre el mapa de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la gestión operativa del Pp.

Las preguntas realizadas en estas entrevistas semiestructuradas deberán estar enfocadas en obtener información para realizar el mapeo de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp. En ningún caso estas entrevistas semiestructuradas podrán ser consideradas como la totalidad del trabajo de campo de la Evaluación de Procesos, ya que estas solamente podrían representar una parte del mismo.

En esta sección la instancia evaluadora deberá señalar cuáles de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos identificados están documentados y cuáles no; así como la normativa que los rige; por ejemplo, un manual de procedimientos o de organización, lineamientos de operación, entre otros.

Cabe señalar que los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp son estructuras analíticas que debe construir la instancia evaluadora, a partir de su experiencia en el desarrollo de evaluaciones de procesos e implementación de políticas públicas; por tanto, debe tenerse en cuenta que, a pesar de ser lo deseable, los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos, no necesariamente pueden estar documentados.

Diseño metodológico del trabajo de campo

A partir del contexto en que opera el Pp y el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, la instancia evaluadora deberá desarrollar una propuesta de estrategia y plan de trabajo de campo a seguir para realizar la evaluación, asimismo deberá incluir un cronograma detallado de actividades.³

La estrategia de trabajo de campo diseñada por la instancia evaluadora deberá ser entregada al **[Nombre del AE]**, para que en conjunto con la **[Nombre de la(s) Unidad(es) Responsable(s) (UR)]** la validen antes de ser implementada, para lo cual podrán solicitar la opinión de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED). La estrategia deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

- Justificación de las técnicas de investigación a utilizar;
- Muestra y los criterios utilizados para su selección;
- Listado de los actores a entrevistar;
- Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán, y
- Cronograma con las actividades a desarrollar.

³ La instancia evaluadora deberá proponer el cronograma y plan de trabajo para la ejecución de la evaluación, y presentarlo a la [Unidad o Área de Evaluación] previo el inicio de las actividades para el desarrollo de la evaluación.

La instancia evaluadora no podrá iniciar las actividades del trabajo de campo sin haber recibido previamente la validación de la estrategia por parte de la [Nombre del AE].

El diseño de la muestra y de los instrumentos para el levantamiento de información en campo deberá considerar la totalidad de los actores que intervienen en la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp, así como a la población atendida del Pp, independientemente de su ubicación geográfica.

Algunos criterios que puede utilizar la instancia evaluadora para definir una muestra que considere la variabilidad de la operación en los diferentes contextos en que opera el Pp son los siguientes:

- a) El desempeño operativo del Pp entre entidades federativas, regionalización geográfica, instituciones públicas o privadas, u otros aspectos que suponen una acción diferenciada de los procesos [cuando aplique];
- b) Volumen de la operación del Pp;
- c) Esquemas normativos del Pp y el ejercicio presupuestario en las entidades federativas, instituciones públicas o privadas, u otros aspectos que apliquen una acción diferenciada de los procesos, en las que opera el Pp [cuando aplique], y
- d) Formas de interacción del Pp con otros niveles u órdenes de gobierno [cuando aplique].

Los criterios anteriores no son limitativos, por lo que la instancia evaluadora podrá proponer criterios adicionales que considere pertinentes para la definición de la muestra para el trabajo de campo.

En el diseño muestral, la instancia evaluadora deberá señalar a las personas funcionarias del Pp y/o población atendida a la que se les aplicarán los instrumentos de levantamiento de información con los que se realizará el trabajo de campo, así como la ubicación geográfica de los mismos.

[En caso de que el Pp opere de manera exclusivamente centralizada, y los beneficiarios de sus bienes y/o servicios también se localicen en el área geográfica en que se realice la evaluación, se deberá especificar en estos TdR que el trabajo de campo se aplicará a actores que intervengan en la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos en oficinas centrales, así como a los beneficiarios de los bienes y/o servicios generados por el Pp, especificando que la realización del trabajo de campo enfocado a estos se realizará en otras entidades federativas, en caso de que estos se encuentren distribuidos en otras zonas geográficas; o bien, en caso contrario, se deberá especificar que la totalidad del trabajo de campo se realizará de manera centralizada].

a) Instrumentos de levantamiento de información

La instancia evaluadora deberá diseñar los instrumentos que utilizará para el levantamiento de información durante el trabajo de campo, como son los cuestionarios por tipo de persona funcionaria a entrevistar para el caso de entrevistas semiestructuradas, los guiones a utilizar en la realización de grupos focales, los cuestionarios de aplicación electrónica y las guías respectivas, entre otros. Para lo anterior, deberá considerar los siguientes temas guía y preguntas de referencia:

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)⁴

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Pp?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Pp que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Pp?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Pp?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los bienes y/o servicios del Pp?
- ¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?
- ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Pp?
- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?
- ¿El plan de operaciones del Pp que se formula para lograr los objetivos propuestos, está expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa?

Comunicación interna y externa del Pp [las preguntas que apliquen]

- ¿Qué actores intervienen en la comunicación del Pp?
- ¿Existe una estrategia de comunicación del Pp documentada? En caso afirmativo, describirla.
- ¿La estrategia de comunicación del Pp (documentada o no) es adecuada?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos?

Solicitud de acceso a los bienes y/o servicios del Pp [las preguntas que apliquen]⁵

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población potencial puede solicitar acceso a los bienes y/o servicios que otorga el Pp?
- ¿Los requisitos para solicitar los bienes y/o servicios del Pp se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes? [cuando aplique]
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes? [cuando aplique]
- ¿Son adecuados estos mecanismos? [cuando aplique]. En caso de que el Pp apoye la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los mismos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
- ¿El proceso de solicitud de los bienes y/o servicios que otorga el Pp se encuentra automatizado total o parcialmente?

⁴ En caso de que el Pp cuente con una ECyR, para la formulación de los instrumentos de recolección de información en campo se deberán observar y revisar los hallazgos del módulo o sección de "Planeación y orientación a resultados", así como del apartado "Análisis de los procesos establecidos en la normativa aplicable", contenido en el módulo o sección de "Operación" de la ECyR.

⁵ En caso de que el Pp cuente con una ECyR, para la formulación de los instrumentos de recolección de información en campo se deberán observar y revisar los hallazgos del apartado "Análisis de los procesos establecidos en la normativa aplicable", contenido en el módulo o sección de "Operación" de la ECyR.

Para esta pregunta, se deberán considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU⁶:

- **Estado de digitalización 1:** trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- **Estado de digitalización 2:** trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;
- **Estado de digitalización 3:** trámites y servicios que permiten realizar transacciones; y
- **Estado de digitalización 4:** trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

Selección de población beneficiaria [cuando aplique]⁷

- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios de los bienes y/o servicios del Pp? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de beneficiarios del Pp es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público? (cuando aplique)
- ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los bienes y/o servicios del Pp? ¿Qué información integra esta base de datos?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Generación de bienes y/o servicios

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de bienes y/o servicios que permitan al Pp atender a su población objetivo?
- ¿El Pp tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de bienes y/o servicios, de acuerdo con la posible demanda o requerimientos de su población objetivo? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los bienes y/o servicios del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Las actividades de generación de bienes y/o servicios que otorga el Pp están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias que participan?

Entrega [cuando aplique]

- ¿Los bienes y/o servicios del Pp son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los bienes y/o servicios para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino?

⁶ Para mayor información, referirse a "Figure A.4. The four stages of online service development" en los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional, disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf y a *United Nations E-Government Survey 2014* (página 195) disponible en https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.

⁷ [Ibidem.]

¿Son adecuadas estas especificaciones respecto a normas o lineamientos existentes? **[cuando aplique]**

- ¿La logística de distribución se actualiza? **[cuando aplique]** ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Pp? **[cuando aplique]**
- ¿Los puntos de entrega de los bienes y/o servicios son cercanos a los beneficiarios que atienden y, son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

Control interno **[las preguntas que apliquen]**

- ¿El Pp cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Pp? **[cuando aplique]**

Seguimiento a la población atendida⁸

- ¿El Pp tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los bienes y/o servicios generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
- En caso de que los bienes y/o servicios involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿El Pp cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable? ¿El seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿El Pp tiene mecanismos para identificar si se cumple con su objetivo central? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria sobre los bienes y/o servicios del Pp respecto de aquellos que ofrece el Pp? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios del Pp son utilizadas para la mejora continua del mismo?
- **[En su caso, agregar otras preguntas guía aplicables al Pp, que el AE o la UR consideren relevantes para la evaluación de procesos]**

IV. CONTENIDO MÍNIMO DE LA EVALUACIÓN

A partir del contenido del Producto 1 deberán elaborarse los siguientes apartados en el informe final de la Evaluación de Procesos del Pp:

⁸ *Ibidem.* Asimismo, en caso de que el Pp cuente con una ECyR, para la formulación de los instrumentos de recolección de información en campo se deberán observar y revisar los hallazgos del módulo o sección de "Percepción de la población atendida".

- Contexto en que opera el Pp;
- Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos;
- Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos; y
- Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación.⁹

Asimismo, la instancia evaluadora deberá desarrollar los siguientes apartados y temas:

- Descripción y valoración de los procesos y subprocesos;
- Medición de atributos de los procesos y subprocesos;
- Hallazgos y resultados de los procesos y subprocesos; y
- Recomendaciones y conclusiones sobre la operación;
- *[En su caso, agregar otros temas que el AE o la UR consideren relevantes para la evaluación de procesos].*

Para el desarrollo de los apartados antes referidos deberá atender las indicaciones que se desarrollan en las siguientes secciones.

Descripción y valoración de los procesos, subprocesos, y en su caso, macroprocesos

Después de realizar el trabajo de campo y sistematizar la información levantada, la instancia evaluadora deberá realizar la descripción y valoración de cada uno de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos identificados en el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp”, contrastando en todos los casos la evidencia documental y su ejecución en la práctica.

Por lo anterior, en esta sección se deberá realizar una descripción minuciosa del desarrollo y el análisis de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso de acuerdo con el alcance establecido, utilizando la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo; asimismo, se deberá realizar una valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos a partir de la gestión en sus subprocesos, y en su caso macroprocesos.

Dichas descripciones deberán contemplar y explicar las coincidencias y diferencias identificadas entre la información resultante del análisis de gabinete y la información obtenida en el trabajo de campo. Lo anterior, con la intención de contar con un análisis mucho más detallado sobre los hallazgos.

La valoración de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso deberá contener la siguiente estructura:

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso;
2. Límites de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso, así como su articulación con otros;

⁹ Se considera el diseño muestral y los instrumentos de levantamiento de información validados y utilizados.

3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso;
 - a. Tiempo: ¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
 - b. Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
 - c. Recursos financieros: ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
 - d. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
 - e. Insumos tecnológicos: ¿Se cuentan con los equipos y la tecnología necesaria para la realización del proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso?
4. Productos: ¿Los productos de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos?
6. Coordinación: ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias o instancias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso?
7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso;
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso;
9. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp; y
11. *[En su caso, agregar otros temas que el AE o la UR consideren relevantes para la evaluación de procesos]*

Por otra parte, en caso de que el Pp genere diversos componentes o entregables y que estos impliquen la realización de actividades diferentes, será necesario describir los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos correspondientes a cada tipo de componente o entregable otorgado.

En la descripción de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos la instancia evaluadora, de manera coordinada con la *[Nombre del AE]*, deberá realizar los diagramas de alto nivel y los diagramas

detallados (diagramas de flujo) que describan los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp.¹⁰

Estos diagramas se deberán elaborar de acuerdo con lo especificado en el Anexo III “Diagramas de flujo de la operación del Pp”.

Adicionalmente, se deberá realizar un mapeo de procesos de acuerdo con lo indicado en el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp”.

Medición de atributos de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos

En esta sección se deberá realizar la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos definidos en el mapa de procesos del Pp. A continuación se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus bienes y/o servicios o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir, si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.¹¹

Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp deberá realizarse una revisión documental (normativa aplicable, ISD, evaluaciones, sistemas de información y registros administrativos, bases de datos presupuestarios, entre otros), misma que deberá complementarse con el trabajo de campo, con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

La información obtenida de estos indicadores deberá vaciarse en fichas propuestas por el equipo evaluador, presentadas en el Anexo IV “Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Pp” (formato libre). Estas fichas deberán considerar la medición de los atributos de eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia correspondientes a cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso.

Hallazgos y resultados

¹⁰ Se deberá usar como referencia la sección “VII Mapeo de procesos” de la “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” (páginas 18 a 25), elaborada por la Secretaría de la Función Pública (SFP), disponible en la siguiente dirección electrónica: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>.

¹¹ Las actividades son adecuadas si están en función del logro del objetivo de cada proceso. Por ejemplo, si se verifica que el formato de los mensajes a difundir cumple con las características necesarias para llegar a la población objetivo, como sería un mensaje de audio en la lengua indígena de la localidad donde se encuentran los posibles destinatarios o beneficiarios, o bien, como sería un mensaje dirigido a personal operativo del Pp cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.

En esta sección se deberá realizar una valoración integral de la operación del Pp de acuerdo con los alcances definidos. Todos los hallazgos y resultados deberán sustentarse en la información obtenida en los apartados de “Descripción y valoración de los procesos y subprocesos” y “Medición de atributos de los procesos y subprocesos”. En esta valoración integral se deberá señalar en qué medida la gestión operativa conduce al logro de los objetivos del Pp.

Asimismo, se deben señalar las áreas de mejora, las buenas prácticas y las fortalezas detectadas en la operación del Pp, y a partir de ello la instancia evaluadora emitirá recomendaciones de mejora sobre aspectos específicos de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso del Pp. Adicionalmente, se deberán identificar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, de coordinación entre unidades administrativas y otros que hubiese en los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp, entendiéndose como aquellas prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstaculizan la correcta operación del Pp.

En este sentido, se deberán identificar las situaciones en las que la normativa genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Pp, para lo cual se deberá presentar (por cada situación identificada) una propuesta de modificación a la normativa aplicable al Pp, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el Anexo V “Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp”.

Para la identificación y descripción de dichas limitantes, buenas prácticas y fortalezas del Pp, se considerará la información derivada del análisis de la operación del Pp, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en ella. Este análisis deberá contener las causas y las consecuencias de las limitantes detectadas, sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas); de igual manera, se deberá desarrollar un análisis de las buenas prácticas identificadas.

En adición a lo anterior, en esta sección se deberá incluir un análisis FODA, así como una síntesis en el Anexo VI “Análisis FODA de la operación del Pp”.

Conclusiones, valoración global y recomendaciones

El apartado de conclusiones deberá contener una síntesis de los resultados identificados en la Evaluación de Procesos del Pp, resaltando los hallazgos más relevantes que se hayan detectado y que pudiesen transformarse en acciones concretas de mejora.

La instancia evaluadora deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp a partir del siguiente esquema de puntuación:¹²

- Eficacia:
 - Todos los procesos (o macroprocesos) son eficaces = 5 puntos.

¹² La valoración cuantitativa deberá estar sustentada y, por tanto, ser consistente con lo valorado por la instancia evaluadora en el apartado de “Medición de atributos de los procesos y subprocesos”.

- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 0 puntos.
- Oportunidad:
 - Todos los procesos (o macroprocesos) son oportunos = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 0 puntos.
- Suficiencia:
 - Todos los procesos (o macroprocesos) son suficientes = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 0 puntos.
- Pertinencia:
 - Todos los procesos (o macroprocesos) son pertinentes = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 0 puntos.

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

La instancia evaluadora deberá utilizar el Anexo VII "Valoración global cuantitativa" para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos (o macroprocesos) del Pp.

Adicionalmente, en este apartado se deberán integrar las recomendaciones y conclusiones que se consideren más relevantes de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp, las cuales deben formularse con base en los hallazgos del trabajo de campo y el análisis de gabinete. El objetivo final de las recomendaciones es proveer información valiosa a los operadores del Pp para realizar adecuaciones en la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos de modo que se potencie la consecución de resultados del Pp.

Las recomendaciones que se formulen como resultado de la Evaluación de Procesos del Pp deberán tener las siguientes características:

- Derivarse de los hallazgos de la evaluación;
- Ser concretas y factibles;
- Incluir un proyecto de implementación, que considere los siguientes elementos:
 - Breve análisis de la viabilidad o factibilidad de la implementación;
 - Principales responsables de la implementación;
 - Análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Pp como en el logro de sus objetivos;
 - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas:
 - Consolidación;
 - Reingeniería de procesos o subprocesos.

Al respecto, la instancia evaluadora debe incorporar en la consolidación, aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación, como acciones, procedimientos o estrategias del Pp, así como iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas automatizados, infraestructura, entre otros.

Por reingeniería de procesos o subprocesos, se entenderán aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Pp. Para ello, se deberá llenar el Anexo VIII “Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp”; estas recomendaciones a su vez deben derivar en acciones de consolidación para la implementación de los procesos transformados.

Adicionalmente, y de conformidad con el alcance de la Evaluación de Procesos del Pp, se deberá presentar una propuesta para crear o, en su caso, fortalecer el sistema de monitoreo de gestión del Pp, con indicadores a nivel de procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.

Asimismo, a partir de todo el análisis y valoraciones realizadas, se deberá emitir un pronunciamiento acerca de la percepción de eficiencia que la instancia evaluadora haya tenido sobre la ejecución de los procesos, subprocesos y en su caso macroprocesos del Pp.

Los indicadores que, en su caso, se propongan por la instancia evaluadora deberán cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados (CREMA). Asimismo, la instancia evaluadora deberá presentar el ejercicio de un primer cálculo de estos indicadores, con insumos reales de ser posible, o si no hipotéticos, en un anexo de formato libre. Anexo IX “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp”.

V. DISPOSICIONES GENERALES

Bitácora de trabajo de campo y bases de datos

La instancia evaluadora deberá entregar una bitácora de trabajo de campo que destaque de forma sintética, entre otros puntos, las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó y que podrían afectar los resultados de la Evaluación de Procesos del Pp.

Asimismo, deberá entregar las bases de datos generadas a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección y recopilación de información en el trabajo de campo. Las bases de datos deberán entregarse en formatos compatibles con Excel, debiendo mantener la confidencialidad de los entrevistados, pero sin alterar la información proporcionada por estos. En las bases de datos debe estar sistematizada toda la información recabada a partir de la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información y deberá sustentar el análisis, las valoraciones, los hallazgos y las conclusiones de la evaluación.

Perfil de la instancia evaluadora

Tabla A. Perfil de la instancia evaluadora

Cargo	Requisitos Académicos	Experiencia General	Experiencia Específica
Coordinación de la instancia evaluadora	[El AE deberá especificarlos]	[El AE deberá especificarla]	[El AE deberá especificarla]
Miembros de la instancia evaluadora	[El AE deberá especificarlos]	[El AE deberá especificarla]	[El AE deberá especificarla]

Adicionalmente, cada uno de los integrantes de la instancia evaluadora deberá presentar una carta (formato libre y en hoja membretada) en la que manifieste su interés de participar en la Evaluación de Procesos del Pp [Modalidad y clave del Pp "Nombre del Pp"], indicando el cargo de cada miembro que la conforma. Asimismo, la carta deberá acompañarse del *Currículum Vitae* firmado con la leyenda "Bajo protesta de decir verdad, declaro que la información asentada en el presente *Currículum Vitae*, es cierta y verdadera".

En caso de que se presenten cambios en los integrantes de la instancia evaluadora, ya sea en el proceso de contratación o durante el desarrollo de la Evaluación en materia de Diseño del Pp [Modalidad y clave del Pp "Nombre del Pp"], la instancia evaluadora deberá presentar por escrito a la [Unidad o Área de Evaluación] la solicitud del cambio para la respectiva validación del perfil indicado en los presentes TdR y la autorización correspondiente por parte de la [Unidad o Área de Evaluación].

Productos y plazos de entrega

El calendario de entregas a [Nombre del AE] se define en la Tabla B en cada una de las etapas señaladas, la instancia evaluadora debe atender puntualmente las fechas señaladas y acordar con anticipación el horario de las reuniones, así como los requerimientos que necesita para presentar sus resultados.

El tiempo previsto para las entregas de los productos considerará la complejidad de la evaluación al establecer los periodos suficientes para la integración del trabajo de gabinete y el desarrollo de la logística para el trabajo de campo. Lo anterior, con la intención de que la instancia evaluadora pueda llevar a cabo un trabajo de campo de mayor calidad. La [Unidad o Área de Evaluación] verificará y validará que en caso de existir un

contrato de prestación de servicios entre la dependencia y la instancia evaluadora, se establezcan las acciones y procedimientos a seguir en caso de violaciones en materia de derechos inherentes a la propiedad intelectual.

Tabla B. Calendario de entrega de productos

Productos	Fecha de entrega
Producto 1: Diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos del Pp <i>[Nombre del Pp]</i> , contexto en que opera el Pp, técnicas de investigación a utilizarse, estrategia y plan de trabajo de campo, así como propuesta y justificación del enfoque metodológico y del diseño muestral propuesto.	<i>[Colocar la fecha]</i>
Producto 2: Informe preliminar de la Evaluación de Procesos del Pp <i>[Nombre del Pp]</i> con, al menos, los siguientes apartados: • Resumen ejecutivo • Introducción • Contexto en que opera el Pp • Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos • Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos • Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación • Descripción y análisis de los procesos y subprocesos • Medición de los atributos de los procesos y subprocesos • Hallazgos y resultados • Conclusiones y recomendaciones	<i>[Colocar la fecha]</i>
Producto 3: Informe Final de Evaluación de Procesos del Pp <i>[Nombre del Pp]</i> con, al menos, los siguientes apartados: • Resumen Ejecutivo • Índice • Introducción • Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos • Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos • Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación • Descripción y análisis de los procesos y subprocesos • Medición de los atributos de los procesos y subprocesos • Hallazgos y resultados • Conclusiones, valoración global y recomendaciones • Anexos: - Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp - Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp - Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp - Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp (formato libre) - Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp - Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp - Anexo VII. Valoración global cuantitativa - Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos - Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp (formato libre)	<i>[Colocar la fecha]</i>

Productos	Fecha de entrega
Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre) Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo (formato libre) Anexo XII. Bases de datos (formato libre) Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre) Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación Anexo XV. Fuentes de información de la evaluación.	

Con base en el último párrafo del artículo 84 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, y Servicios del Sector Público (LAASSP), los productos deberán ser entregados en el domicilio de la **[Nombre del AE]** mediante oficio en hoja membretada y firmada por el coordinador externo de la evaluación. El oficio debe incluir la siguiente leyenda: “Se entrega (nombre del producto) en espera de su revisión y aprobación”.

Queda asentado que la versión del producto entregado no será considerada como final hasta que la **[Nombre del AE]** no emita comunicado oficial de conformidad con el mismo, por lo que la persona encargada de la coordinación de la evaluación se obliga a contestar las consideraciones que puedan existir, en un plazo no mayor de **[especificar el número de días que considere necesario]** días hábiles. La constancia de recepción será a través de un escrito de aceptación del servicio concluido a entera satisfacción de la **[especificar el nombre del área de evaluación designada o contratante]**.

Vigencia o duración del servicio

La Evaluación de Procesos del Pp **[Nombre del Pp]**, será a partir de la firma del contrato, convenio o instrumento legal aplicable y hasta el **XX de XX de 20XX**, de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la LAASSP; no obstante, se podrá actualizar bajo el supuesto que alude el artículo 52 de la LAASSP y su Reglamento.

Responsabilidades y compromisos

Además de la calidad de la Evaluación de Procesos del Pp y el cumplimiento de los presentes TdR, la instancia evaluadora es responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera; asimismo, 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 de Procesos del Pp y operaciones conexas.

Respecto de los productos entregados:

- La instancia evaluadora se compromete a responder sobre aquellos comentarios emitidos por la **[Nombre del AE]** y la **[Nombre de la UR]** que no hubiese considerado pertinente incorporar en los informes respectivos, incluyendo sus causas.

Respecto de la diseminación de resultados:

- La persona responsable de la coordinación de la evaluación deberá estar disponible para atender los comentarios que, en su caso, se realicen al informe final de la evaluación, aun después de concluido el contrato;
- La contratación, en su caso, la operación y supervisión de la Evaluación de Procesos se desarrollará bajo la coordinación de la [Nombre del AE].

Los compromisos de la [Nombre del AE] son:

- Revisar que los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que tomará en cuenta la instancia evaluadora para la evaluación sean los más adecuados;
- Suministrar oportunamente a la instancia evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo la evaluación, así como las bases de datos que hubiere;
- Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas al Pp evaluado;
- Revisar el informe preliminar y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, con el fin de que sean incorporados por el equipo evaluador en el Informe Final de la Evaluación de Procesos;
- Verificar que el Informe Final de la Evaluación de Procesos cumpla con el contenido mínimo establecido en estos TdR.

La SHCP en el marco de sus respectivas competencias y de acuerdo con la normativa vigente en materia de evaluación, podrá participar y emitir comentarios y recomendaciones en las distintas etapas de la Evaluación de Procesos. De manera particular, se sugiere que participe tanto en la revisión del primer entregable, en el que se establecen los procesos y subprocesos a analizar durante toda la evaluación, como en la revisión del informe preliminar.

Condiciones de pago

[Especificar las condiciones pertinentes de acuerdo con la normativa aplicable y a los criterios que el AE considere pertinentes].

Mecanismos de administración, verificación y aceptación de la evaluación

[Especificar los mecanismos pertinentes de acuerdo con la normativa aplicable y a los criterios que el AE considere pertinentes].

Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

El Informe Final de la Evaluación de Procesos del Pp [Nombre del Pp] deberá contener una ficha con los datos generales de la evaluación descritos en el Anexo XIV "Ficha técnica con los datos generales de la evaluación".

Fuentes de información

Se incluirá la referencia del informe, estudio, documento o fuente de información de la que se derive la valoración de la pregunta que corresponda y, en su caso, la dirección electrónica donde se encuentra. El listado de fuentes analizadas en la evaluación constituirá el Anexo XV “Fuentes de información de la evaluación”.

VI. ANEXOS

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	
	Unidad(es) Responsable(s)	
	Modalidad y Clave Presupuestaria	
	Nombre del Pp	
	Año de Inicio de operaciones	
	Titular de la UR del Pp	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normativa	
	Alineación al PND	
	Objetivo del PND al que está alineado	
	Estrategia del PND al que está alineado	
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR o estratégico de la Ficha Técnica de Indicadores del Desempeño (FID).	
	Propósito del Pp	
Problema público o necesidad que atiende		
Población potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
	Presupuesto original (MDP)	

Tema	Variable	Datos
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales/Recursos propios/Otro	
Cobertura geográfica (si aplica)	Entidades federativas en los que opera el Pp	
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por la instancia evaluadora					
	Secuencia	1. [Indicar el nombre o denominación del primer Proceso o Macroproceso identificado del Pp]	Secuencia	2. [Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroproceso identificado del Pp]	Secuencia	3. [Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroproceso identificado del Pp]
Planeación	1.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	3.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]
	1.1.2	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.2	...	3.1.2	...
Comunicación	1.2.1	...	2.2.1	...	...	...
	1.2.2	...	2.2.2	...	...	...
Selección de beneficiarios	1.3.1	...	2.3.1	...	...	...
	1.3.2	...	2.3.2	...	...	...
Generación de Bienes y/o servicios	1.4.1	...	2.4.1	...	...	...
	1.4.2	...	2.4.2	...	...	...
Entrega de Bienes y/o servicios	1.5.1	...	2.5.1	...	...	...
	1.5.2	...	2.5.2	...	...	...
	1.5.3	...	2.5.3	...	...	...
Seguimiento a la población atendida	1.6.1	...	...	...	...	...
	1.6.2	...	...	...	...	...
	1.6.3	...	...	...	...	...
Control interno	1.7.1	...	...	...	...	...

	1.7.2	...	...	...	...	...
Seguimiento del desempeño	1.8.1	...	...	...	...	...
	1.8.2	...	...	...	...	...
Evaluación del desempeño	1.9.1	...	...	...	...	...
	1.9.2	...	...	...	...	...
Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por el evaluador que no es posible insertar en la secuencia del Modelo General de Procesos						

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

1. Identificar los procesos o macroprocesos del Pp.
2. Comparar los procesos identificados del Pp con los del Modelo General de Procesos (MGP), e identificar la correspondencia entre ambos de acuerdo con el formato del anexo.
3. Llenar el formato de acuerdo con esta correspondencia y con lo indicado en el mismo formato entre corchetes.

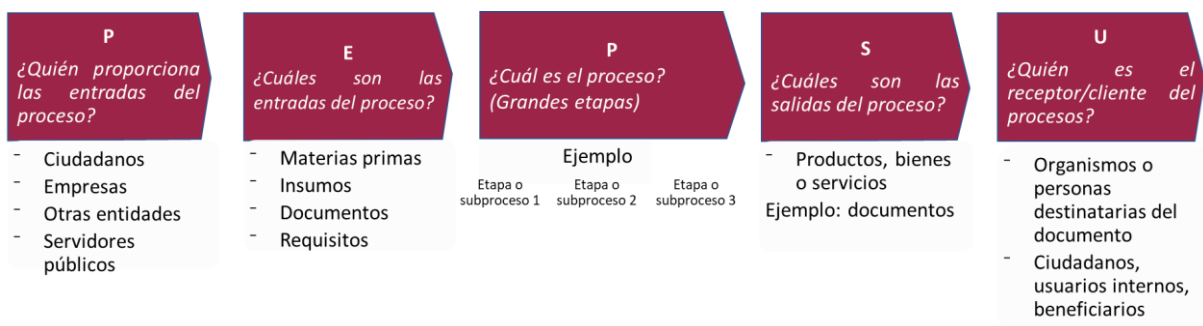
Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Es común que los procesos o macroprocesos de cada Pp, correspondan a los componentes que genera, aunque esto no se cumple necesariamente en todos los casos (por deficiencias en el ISD, por ejemplo).
- No hay una cantidad definida de procesos o macroprocesos y subprocesos que debe tener un Pp; la cantidad la identificará la instancia evaluadora y adecuará el formato en función de esta cantidad.
- En principio, todos los procesos genéricos del MGP son aplicables a todos los Pp; si algún Pp no ejecuta procesos relacionados con alguno de estos procesos genéricos, o sí los ejecuta, pero no los documenta, no significa necesariamente que esto deba ser así.
- Se deberán indicar los procesos o macroprocesos del Pp que no sea posible insertar en el MGP, y se explicará y argumentará claramente por qué no es posible hacerlo.
- Es posible identificar que un Pp opere dentro de un macroproceso, en cuyo caso se deben identificar las distintas etapas del MGP para cada uno de los procesos que integran el macroproceso y su interacción al interior de la gestión del Pp.
- En principio, la Planeación del Pp debe ser transversal, aunque es posible que un Pp realice la planeación de manera desagregada ya sea por proceso, por macroproceso o por UR del Pp, particularmente cuando el Pp es operado por varias UR. La identificación de este proceso desagregado en el Pp evaluado podría representar un hallazgo.
- La Selección de destinatarios puede llevarse a cabo en uno o en la totalidad de los procesos o macroprocesos que ejecute el Pp, pudiendo también diferenciarse en subprocesos de acuerdo con los componentes que entregue.
- En caso de que la instancia evaluadora lo considere pertinente, y si identifica macroprocesos del Pp, podrá generar un formato por cada macroproceso identificado, limitando las columnas a la cantidad de procesos por cada macroproceso, y las filas a cada subproceso.
- Es posible identificar que los procesos genéricos de Generación y Entrega de bienes y/o servicios pueden generarse en uno de los procesos o macroprocesos particulares del Pp y entregarse en otro. En el mismo sentido, la generación de bienes y/ servicios se puede llevar a cabo en un mismo subproceso o en dos distintos.
- De esta manera, lo relevante de la identificación y vinculación de los procesos de un Pp con el MGP es la imagen completa de la gestión del Pp, a partir de la cual pueden analizarse los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades, así como realizar propuestas de mejoras concretas y efectivas que ayuden al Pp a cumplir sus metas.

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp

Para la elaboración de los diagramas de flujo, deberá utilizarse la notación empleada en el documento “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” publicada por la SFP.

Para el Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPSU):



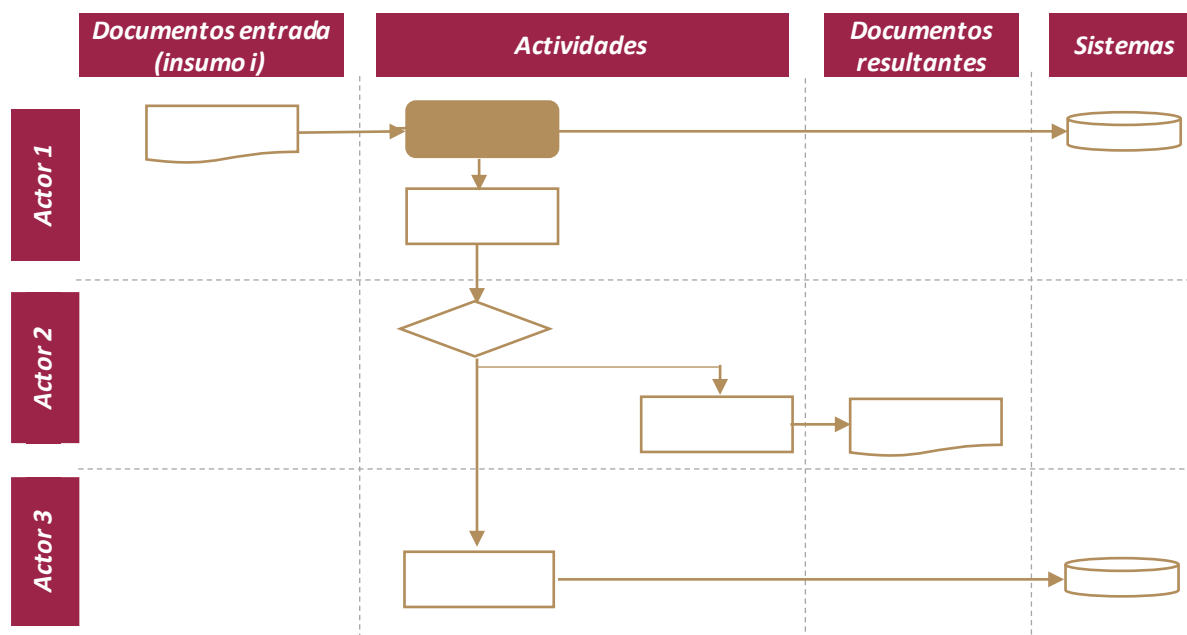
Ejemplo ilustrativo

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
	Recurso Administrativo	Preparación documentación		
		Analizar petición		
		Elaboración propuesta resolución		
		Resolución		
		Notificación	Resolución recurso	Interesado

Para el Diagrama de Flujo:

<i>Figura</i>	<i>Significado</i>	<i>Utilización</i>
	Inicio/Final	Inicio o finalización de un proceso
	Actividad	Cualquier tipo de actividad de un proceso no representada por el resto de símbolos. En su interior se describe brevemente la actividad
	Actividad Compleja	Proceso vinculado y desarrollado de manera independiente a la línea de proceso descrita. En su interior se describe brevemente el proceso
	Decisión	Indicador de bifurcación ante dos opciones alternativas "Si/No". En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciada de ambas opciones
	Base de datos	Aplicación o programa automatizado que se utiliza para desarrollar la actividad
	Documento simple	Unidad de información o documento de salida/entrada de la unidad
	Documento múltiple	Incluye más de un documento de salida/entrada de la unidad
	"Y" / "e"	Indicador de opciones de líneas de actividad. Siempre se deben seguir las dos o más líneas de actividad
	Conector de actividades	Señala la dirección o flujo de una actividad a la siguiente
	Conector de documentos	Señala la dirección o flujo entre un documento y una actividad
	Conector de cambio de página	Indica el cambio de página. También se puede referir el cambio de actividades

Ejemplo ilustrativo



Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp

Tipo de normativa	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 VI. Análisis FODA de la operación del Pp

Apartado	Fortaleza y/u oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Apartado	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*

* Indicar: corto plazo (dentro de un ejercicio fiscal), mediano plazo (de dos a tres ejercicios fiscales) o largo plazo (más de tres ejercicios fiscales).

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos eficaces	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos eficaces / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

Proceso	Oportunidad (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos oportunos	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos oportunos / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

Proceso	Suficiencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos suficientes	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos suficientes / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

Proceso	Pertinencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos pertinentes	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos pertinentes / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

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

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp

En este Anexo la instancia evaluadora debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	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 Pp, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Pp].*

Anexo XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre de la evaluación	[Especificar el nombre de la evaluación considerando su tipo y ejercicio evaluado]
Nombre y clave del programa evaluado	[Indicar el nombre del Pp sujeto a evaluación, de acuerdo con lo establecido en el PEF, señalando su modalidad y clave]
Ramo	[Indicar el Ramo al que pertenece el Pp evaluado (clave y denominación)]
Unidad(es) Responsable(s)	[Especificar la(s) unidad(es) responsable(s) de la administración, operación y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos del Pp evaluado correspondientes a las dependencias y entidades]
PAE de origen	[Especificar el ejercicio fiscal al que corresponde el PAE en la que fue programada la evaluación]
Año de conclusión y entrega de la evaluación	[Indicar el año en que se concluyó la evaluación]
Tipo de evaluación	[Especificar el tipo de evaluación de acuerdo con los Lineamientos de evaluación, el nombre de la evaluación y con lo establecido en el PAE]
Nombre de la instancia evaluadora	[Indicar el nombre de la firma, consultoría u organización que realizó la evaluación]
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	[Especificar el nombre del(a) responsable de la coordinación de la evaluación de la instancia evaluadora]
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales de la instancia evaluadora]
Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	[Indicar el área administrativa ajena a la operación de los Pp designada por las dependencias y entidades, o con las atribuciones necesarias, para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones, su calidad y cumplimiento normativo, es decir, la que funge como Área de Evaluación]
Forma de contratación de la instancia evaluadora	[Indicar el tipo de contratación de la instancia evaluadora; Especificar el tipo de procedimiento de contratación de la instancia evaluadora, consistente con los tipos de adjudicación establecidos en la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público]
Costo total de la evaluación con IVA incluido	[Especificar el costo total de la evaluación, incluyendo el IVA (en caso de que se haya causado) como sigue: \$X.XX IVA incluido]
Fuente de financiamiento de la Evaluación	[Indicar el tipo de financiamiento de la evaluación. Considerar que la fuente de financiamiento primigenia son recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación; la fuente de financiamiento que se deberá especificar son "Recursos fiscales"]

Anexo XV. Fuentes de información de la evaluación

La instancia evaluadora deberá registrar todas las fuentes de información utilizadas en la evaluación, considerando aquellas proporcionadas por el Pp evaluado y las recolectadas por la propia instancia evaluadora durante el análisis de gabinete y/o análisis cualitativo, así como durante el trabajo de campo, esto es, el diagnóstico, documentos normativos e institucionales, informes o estudios nacionales e internacionales, fuentes de información y estadísticas oficiales y registros administrativos, entre otros.

Se sugiere utilizar algún estilo de referenciación, por ejemplo, el estilo *American Psychological Association* (APA) para referenciar y presentar las fuentes de información.

Finalmente, se sugiere registrar y clasificar las fuentes de información, de acuerdo con el tipo de material empleado, tal como se muestra a continuación:

Documentos normativos e institucionales
Informes
Libros
Revistas
Documentos de trabajo e investigación
Páginas web
Estadísticas y registros administrativos
Bases de Datos Presupuestarios
Otro

