

UNIDAD TÉCNICA
DE EVALUACIÓN



TdR2 Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Gestión

Programa Anual de Evaluación 2016

CONTENIDO

GLOSARIO	3
INTRODUCCIÓN A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA	6
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	8
De la Instancia Técnica Evaluadora	8
Evaluaciones Externas	8
De la Unidad Técnica de Evaluación (UTE)	9
Del Coordinador de la Evaluación al Interior del Ente Público.....	10
PLAZOS DE ENTREGA	11
Cronograma de Actividades y Calendario de Entregas	11
METODOLOGÍA.....	11
Análisis de Gabinete	11
Trabajo de Campo	12
CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN.....	13
INFORME FINAL DE EVALUACIÓN	14
Formato del Informe Final de Evaluación.....	14
Presentación y características del Informe Final de Evaluación	15
Hallazgos.....	16
Análisis Interno	16
Conclusiones	16
Aspectos Susceptibles de Mejora	17
CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN.....	17
Formato de respuesta.....	17
Consideraciones para dar respuesta	18
PREGUNTAS METODOLÓGICAS.....	19

Tema I. Descripción del Programa y Alcance de la Evaluación.....	19
Tema II. Descripción de los Procesos del Programa.....	20
Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos	21
HALLAZGOS.....	24
ANÁLISIS INTERNO	25
CONCLUSIONES.....	26
ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA	27
ANEXOS	28
Anexo I. Diagrama de Flujo.....	29
Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas.....	30
Anexo III. Ficha Técnica con los Datos Generales de la Instancia Técnica Evaluadora	31

GLOSARIO

Término	Definición
Ayudas	A las asignaciones tangibles o intangibles (servicios) que los Entes Públicos otorgan a personas, instituciones y diversos sectores de la población para propósitos sociales.
Cobertura	Valora el grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece el programa son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.
Coincidencia	Hay coincidencias entre dos o más programas cuando sus objetivos son similares; o bien cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a la misma población.
Complementariedad	Dos o más programas son complementarios cuando atienden a la misma población pero los apoyos son diferentes; o bien cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a diferente población.
Corto plazo	Que la visión contemple el plazo correspondiente a menos de un año.
Desempeño	El logro o resultado de actividades o acciones realizadas. En particular en el contexto de políticas públicas se refiere tanto al logro o resultado de las actividades o acciones relacionadas con bienes o servicios dirigidos a la población, como respecto de acciones vinculadas a la función de administración interna de gobierno.
Eficacia	El nivel de consecución de metas y objetivos, y hace referencia a la capacidad para lograr las metas Programadas.
Eficiencia	La relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.
Factible	La meta que se determine debe ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.
Focalización.	Estima el grado de precisión con que los servicios están llegando a la población objetivo previamente establecida.
Información actualizada	Que el padrón o las bases de datos contengan los datos más recientes de acuerdo con la periodicidad definida para el tipo de información.
Información depurada	Que el padrón o las bases de datos no contengan duplicidades o beneficiarios no vigentes en el caso del padrón.
Largo plazo	Que la visión contemple el plazo correspondiente a más de tres años.

Término	Definición
Lógica horizontal	Cumplimiento de la consistencia necesaria para obtener la información (mediante los medios de verificación) que permita medir los indicadores y las metas asociadas al cumplimiento de los distintos niveles de objetivos del Programa.
Lógica vertical	Cumplimiento de la cadena de causalidades entre los niveles de objetivos de la MIR y sus supuestos. Es decir, uso de insumos para la concreción de productos, que a su vez al ser provistos a sus beneficiarios permiten generar resultados, y con base en la concreción de beneficios indirectos la generación de efectos en el largo plazo.
Mecanismos	Proceso o sucesión de fases para el desarrollo de una actividad, una función o un proceso.
Mecanismos de focalización	Proceso o sucesión de fases para determinar la focalización.
Mediano plazo	Que la visión contemple el plazo correspondiente de un año a tres años.
Método	Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa.
Metodología	Conjunto de procedimientos científicos o de investigación utilizados para alcanzar los objetivos establecidos en la evaluación.
Población potencial	Corresponde al total de la población o área de enfoque que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del Programa y por ende pudiera ser elegible para su atención.
Población objetivo	Aquella población que el Programa tiene planea atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella. Tanto la población potencial como la población objetivo pueden estar definidas en regiones, municipios, localidades, hogares y/o individuos. La población potencial también puede estar constituida por organizaciones no gubernamentales, organizaciones ejidales, pequeñas y medianas empresas, entre otros, según corresponda a sus objetivos.
Población atendida	Aquella población que recibió el beneficio del Programa y puede ser una parte o la totalidad de la población objetivo.
Procedimientos	Método de ejecutar algunas cosas.
Proceso de programación y presupuestación	Al conjunto de actividades que comprende la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas conforme al calendario de actividades a que se refiere el artículo 22 del reglamento de la LFPRH.
Procesos	Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

Término	Definición
Rendición de cuentas	Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados.
Sistema	Se refiere a los sistemas informáticos que se utilizan como herramienta para llevar a cabo el control e integración de datos requeridos por los diferentes procesos de la Gestión Pública para Resultados, tales como: Sistema Hacendario PbR/SED, Módulo del Presupuesto, Módulo de Presupuesto de Servicios Personales, etc.
Sistematizado	Se entenderá por sistematizada que la información se encuentre en bases de datos y disponible en un sistema informático.
Subsidios	Son las asignaciones que se otorgan para el desarrollo de actividades prioritarias de interés general a través de los Entes Públicos a los diferentes sectores de la sociedad, con el propósito de apoyar sus operaciones, mantener los niveles de precios, apoyar el consumo, la distribución y comercialización de los bienes, motivar la inversión, cubrir impactos financieros, promover la innovación tecnológica, así como para el fomento de las actividades agropecuarias, industriales o de servicios.

INTRODUCCIÓN A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

La evaluación en la Gestión Pública implica proporcionar información acerca de los procesos de las Políticas Públicas y Programas, para identificar las diferencias entre el desempeño real y el esperado, así como su aportación para resolver los problemas que aquejan a la sociedad.

Evaluar un Programa o una Política, hace referencia a una etapa fundamental dentro de una parte del proceso de gestión gubernamental, proporcionando insumos útiles para tomar decisiones presupuestales, así como para juzgar la eficacia, y por ende, la permanencia o la necesidad de cambio o remoción de un Programa gubernamental o de una política pública.¹

Por ello, es necesario utilizar herramientas e instrumentos que ayuden a mejorar el quehacer público, con la finalidad de ser eficaces y eficientes en la asignación de los recursos, al tiempo de mejorar la gestión en la entrega de bienes y servicios públicos.

Uno de los elementos más importantes que inciden directamente en la acción de gobierno es la Transparencia y la Rendición de Cuentas del ejercicio del gasto público, cuya orientación requiere del conocimiento de resultados concretos, confiables y verificables de su aplicación de acuerdo al Artículo 134 Constitucional, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Con la finalidad de facilitar la evaluación y con ello mejorar la gestión y la decisión presupuestal, el Gobierno del Estado de Chihuahua, a través de la Unidad Técnica de Evaluación, representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación adscrito a la Secretaría de Hacienda del Estado, con base en los artículos 34 y 35 de los Lineamientos Generales para la Evaluación De Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal, elaboró los presentes Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de los Programas que sean evaluados bajo esta metodología y señalados en el Programa Anual de Evaluación 2016 para el ejercicio fiscal 2015.

Este documento permite analizar información y datos esenciales de la política pública o Programa en tres temas, que son: Descripción del Programa y Alcance de la Evaluación, Descripción de los Procesos del Programa y Análisis y Medición de los Atributos de los Procesos.

¹ Ramos, José María, José Sosa y Félix Acosta. *La Evaluación de Políticas Públicas en México*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, AC y El Colegio de la Frontera Norte, AC. 2011 (impreso)

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General

Considerando que el ámbito de los procesos es la base de la cadena de valor para gestionar la entrega-recepción de bienes y servicios que coadyuvan al logro de los objetivos estratégicos relacionados con los resultados intermedios y finales, el objetivo es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa, que permita valorar si la gestión cumple con lo necesario para el logro de objetivos y metas.

Objetivos Específicos

- i. Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación institucional donde se lleva a cabo;
- ii. Detectar aquellos procesos operativos en los cuales se estén presentando fallas que afecten en alguna medida el desempeño;
- iii. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión para mejorar la articulación de los procesos;
- iv. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa;
- v. Identificar en qué medida y de qué manera los procesos identificados en la operación son eficaces y eficientes; y
- vi. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

De la Instancia Técnica Evaluadora

Evaluaciones Externas

De conformidad con el artículo 42 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal, los requisitos mínimos con los que deberá cumplir la Instancia Técnica Evaluadora son:

- i. Acreditar su constitución legal en los términos de la legislación aplicable;
- ii. Acreditar experiencia en el tipo de evaluación correspondiente a la prestación de su servicio, de Programas gubernamentales en México o en el extranjero, y
- iii. Presentar una propuesta de trabajo ejecutiva, que contenga, entre otros, los siguientes aspectos:
 - a. El objeto de la evaluación;
 - b. La metodología de evaluación específica a implementar, la estructura temática del informe a elaborar con base en los Términos de Referencia establecidos para cada tipo de evaluación;
 - c. La currícula del personal que realizará la evaluación de los Programas estatales o de gasto federalizado de que se traten;
 - d. La manifestación por escrito de que se tiene conocimiento de las características y operación del tema a evaluar y del Programa objeto, o bien de Programas similares;
 - e. La acreditación de experiencia en el tipo de evaluación correspondiente a la evaluación; y
 - f. La definición de la plantilla de personal que se utilizará para la evaluación del Programa, deberá guardar congruencia con la magnitud y características particulares del mismo y del tipo de evaluación correspondiente.

Es compromiso de la Instancia Técnica Evaluadora asegurar la calidad del estudio, en apego y cumplimiento de los presentes Términos de Referencia conforme a los mecanismos que defina la UTE a este respecto. Además será responsable de:

- i. Los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para el estudio; así como del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas;
- ii. Respecto de los documentos preliminares o borradores y los trabajos finales:

- a. Responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por la UTE y por el área que opera el Programa, que no ha considerado pertinente incorporar en los informes respectivos y las causas que lo motivaron;
 - b. Realizar las modificaciones que se convengan con la UTE y por el área que opera el Programa, sustentadas en evidencia documental disponible, con base en la metodología establecida en los presentes TdR; y
 - c. Asegurar que las respuestas emitidas en los informes preliminares y el Informe Final cuenten con sustento en las fuentes de información formalizadas y documentos generados conforme al apartado Metodología definido en los presentes TdR.
- iii. Los evaluadores y los coordinadores deben estar disponibles para reuniones y/o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia a la UTE en caso de ser convocados, aún después de concluido el contrato o convenio de colaboración;
 - iv. Cumplir con las fechas y compromisos establecidos en el cronograma de actividades que se haya determinado en el convenio o contrato entre la Instancia Técnica Evaluadora y el Ente Público, sin detrimento a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación; y
 - v. Atender lo especificado y/o convenido en los mecanismos que la UTE defina.

De la Unidad Técnica de Evaluación (UTE)

De conformidad con el artículo 38 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal es responsabilidad de la UTE:

- i. Suministrar a la Instancia Técnica Evaluadora las fuentes de información (documentación entregada, validada y formalizada por el Ente Público responsable del Programa) para llevar a cabo el desarrollo de la evaluación, así como las bases de datos que crea pertinentes;
- ii. Verificar la confiabilidad de la información suministrada por el Ente Público responsable del Programa sujeto a evaluar y por las unidades relativas a la operación del Programa;
- iii. Revisar el informe preliminar y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el evaluador en la versión final del informe;

- iv. Establecer una etapa de retroalimentación entre la Instancia Técnica Evaluadora, la UTE y el Ente Público evaluado previo a la entrega del Informe Final de Evaluación; y
- v. Verificar que el Informe Final de la Evaluación cumpla con la estructura establecida en los presentes términos de referencia.

Del Coordinador de la Evaluación al Interior del Ente Público

La contratación, operación y supervisión de la evaluación será llevada a cabo por parte del Ente Público responsable del Programa sujeto a evaluación.

De conformidad con el artículo 39 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y de Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal, el titular del Ente Público sujeto a evaluar deberá designar al Coordinador Responsable de la Evaluación al Interior, mediante una acreditación formal ante la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua, quién será el conducto para atender los requerimientos de información solicitados durante todo el proceso de evaluación, acorde a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2016 para el ejercicio fiscal 2015.

En uso de sus atribuciones, la UTE podrá solicitar a los Entes Públicos información en dos períodos:

- i. Ex ante; previo al inicio del proceso de evaluación; y
- ii. Concomitante; durante el desarrollo de la evaluación.

Asimismo, el Coordinador de la evaluación al interior del Ente Público, será el responsable de suministrar y validar toda la información requerida para realizar la evaluación conforme a lo establecido en los presentes TdR. Esta información deberá ser entregada a la UTE mediante oficio firmado por el titular del Ente Público responsable del Programa sujeto a evaluación y deberá ser proporcionada a la Instancia Técnica Evaluadora a través de la UTE.

Respecto a los documentos preliminares o borradores y los trabajos finales será el responsable de coordinar la revisión y retroalimentación del área que opera el Programa y remitir los comentarios por escrito a la Instancia Técnica Evaluadora a través de la UTE.

PLAZOS DE ENTREGA

Se contempla un Informe Final por cada Programa evaluado, que contendrá el resultado de la evaluación del ejercicio fiscal 2015, que deberá ser entregado a la UTE, y a su vez, se le hará llegar a cada Ente Público responsable en los tiempos que establece el Programa Anual de Evaluación 2016, ejercicio fiscal 2015.

Cronograma de Actividades y Calendario de Entregas

La Instancia Técnica Evaluadora debe atender puntualmente los plazos señalados y acordar con anticipación el horario de las reuniones, así como los requerimientos que necesita para presentar sus resultados.

La UTE podrá solicitar cambios o aclaraciones de los informes entregados antes de la formalización de los mismos y la Instancia Técnica Evaluadora deberá responder en un plazo máximo de 3 días hábiles después de haber recibido la notificación por parte de la UTE.

El calendario de entregas a la UTE se definirá de acuerdo al contrato o convenio específico de colaboración y/o apoyo institucional en su cláusula referente a “tiempos de entrega” sin detrimento a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación 2016 para el ejercicio fiscal 2015.

METODOLOGÍA

La metodología de la Evaluación de Procesos está basada en los Términos de Referencia emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), agregando y adecuando elementos en el presente documento elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación (UTE), representada por el Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende establecer la relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.

Análisis de Gabinete

Se entenderá por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros. Este análisis valorará los aspectos normativos, el marco

contextual en el que se desarrolla el Programa y la información recabada en el trabajo de campo en caso de haberse realizado.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador debe considerar como mínimo, la información contenida en las fuentes de información. Estos documentos serán enunciativos mas no limitativos; por lo tanto, el equipo evaluador deberá recopilar la información que considere necesaria para el análisis mediante trabajo de campo; por lo que el Ente Público sujeto a evaluar deberá suministrar la información adicional solicitada.

Trabajo de Campo

Se entenderá por trabajo de campo a la estrategia de recopilación de información mediante técnicas cualitativas como: observación directa y entrevistas estructuradas y semi-estructuradas realizadas a través diversos medios de comunicación o in situ, entre otros instrumentos que la Instancia Técnica Evaluadora considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo. El equipo evaluador no deberá descartar el levantamiento de información mediante las técnicas ya mencionadas, con los principales actores del Programa; asimismo, se deberá resguardar evidencia documental validada de las entrevistas realizadas. Ver **Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructurada.**

CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación de Procesos incluye 25 preguntas metodológicas contenidas en tres temas, de acuerdo con la siguiente especificación:

Tema	Descripción	Preguntas
Tema I. Descripción del Programa y Alcance de la Evaluación	Describe la información básica acerca de las características del Programa, así como los Entes Públicos y/u organizaciones que intervienen en la operación del mismo.	1 – 4
Tema II. Descripción de los Procesos del Programa	Identifica y describe los procesos del Programa, así como los insumos, productos, los principales actores involucrados en la operación del mismo.	5 – 8
Tema III. Análisis y Medición de Atributos de los Procesos	Se analizan las principales características de la operación del Programa en sus distintas etapas y sus resultados.	9 – 26
Hallazgos	Describe los principales hallazgos derivados del análisis de cada una de las preguntas metodológicas de los temas de evaluación.	
Análisis interno	Identifica las principales fortalezas y debilidades en cada uno de los temas de evaluación.	
Conclusiones	Refiere una conclusión por cada uno de los temas de evaluación, fundamentada en el análisis de los resultados.	
Aspectos Susceptibles de Mejora	Identifica las recomendaciones específicas orientadas a mejorar la gestión y operación del Programa.	

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

Formato del Informe Final de Evaluación

El Informe Final de Evaluación deberá desarrollarse utilizando el formato proporcionado por la Unidad Técnica de Evaluación, la estructura contendrá lo siguiente:

- **Portada:** Incluir logotipos de la instancia técnica evaluadora, del Ente Público responsable del Programa y del Gobierno del Estado de Chihuahua, así como el nombre de la evaluación y fecha de entrega del producto (dd/mm/aaaa).
- **Resumen ejecutivo:** Describir de manera breve y concisa los aspectos más relevantes del Informe Final de Evaluación (máximo tres cuartillas).
- **Índice de contenido:**
 - Introducción
 - I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN
 - II. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA
 - III. ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS
 - a. Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación
 - b. Difusión del Programa
 - c. Solicitud de Ayudas y/o Subsidios
 - d. Selección de Beneficiarios
 - e. Distribución de Bienes y/o Servicios
 - f. Seguimiento a Beneficiarios
 - g. Contraloría Social
 - h. Supervisión y Monitoreo
 - i. Evaluación de Resultados y Rendición de Cuentas
 - IV. HALLAZGOS
 - V. ANÁLISIS INTERNO
 - VI. CONCLUSIONES
 - VII. ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA
 - VIII. ANEXOS
 - Anexo I. Diagrama de Flujo
 - Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas
 - Anexo III. Ficha Técnica con los Datos Generales de la Instancia Técnica Evaluadora

Presentación y características del Informe Final de Evaluación

El informe final deberá elaborarse en el formato proporcionado por la UTE, con las siguientes características:

- a. Fuente Arial.
- b. Tamaño 11.
- c. Interlineado de 1.5.
- d. Párrafo justificado
- e. Numeración al pie de página.
- f. Márgenes derecho e izquierdo a 1.5 centímetros.
- g. Márgenes superior e inferior a 4.5 y 3 centímetros respectivamente.
- h. Referencias al pie de página de acuerdo al formato de escrituras de la Asociación de Lenguas Modernas (Formato MLA) en Arial, tamaño 9, en párrafo sencillo y justificado².

Los productos deberán ser entregados en el domicilio de la UTE y al Ente Público evaluado mediante oficio en hoja membretada y firmada por el representante de la Instancia Técnica Evaluadora, conforme lo establecido en el calendario de entregas del convenio o contrato que se haya signado, o de acuerdo al cronograma de actividades establecido en el Programa Anual de Evaluación 2016, ejercicio fiscal 2015.

El informe final, así como los formatos anexos y demás documentos, deberán ser entregados en formato impreso y digital (en Word y PDF en un CD no regrabable), en tres tantos correspondientes, dos al Ente Público evaluado (al titular del Ente Público y a responsable del Programa) y uno al Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación, cumpliendo con las características y especificaciones que contempla el presente documento.

² Marchant, Julieta y Valentina Escobar. "Resumen de Normas MLA". *Ética Académica UNAM*. Universidad Autónoma Nacional de México. Web. 2 feb. 2016 <http://www.eticaacademica.unam.mx/MLA_Resumen.pdf>

Hallazgos

Se deberán describir los principales hallazgos derivados del análisis de cada una de las preguntas metodológicas de los temas de evaluación. Éstos, contendrán los aspectos positivos y negativos detectados de la operación del Programa; es decir, las buenas prácticas y las áreas de oportunidad; sin embargo al describir los mismos, no se deberá emitir un juicio de valor ni recomendaciones.

Análisis Interno

Derivado de los hallazgos, se deberá realizar un análisis interno al identificar las principales fortalezas y debilidades por cada uno de los temas de evaluación. Los conceptos que conforman el análisis interno se entenderán interpretarán como sigue:

- **Fortalezas:** Son aquellos elementos **internos** y **positivos** que propician la eficiencia y eficacia del Programa.
- **Debilidades:** Son aquellos elementos **internos** y **negativos** que constituyen barreras para lograr el correcto desarrollo del Programa, el logro de metas y objetivos, o bien, el cumplimiento de la normatividad aplicable.

Las recomendaciones para mejorar los retos o áreas de oportunidad se verán reflejadas en la sección de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Conclusiones

Se deberá emitir una conclusión por cada uno de los temas de evaluación, mismos que deben fundamentarse en el análisis de los resultados de cada tema evaluado, para posteriormente generar una conclusión general de la evaluación, igualmente fundamentada en el análisis de los resultados finales. Al final de las conclusiones, deberá colocarse el siguiente texto:

Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño” que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”

Aspectos Susceptibles de Mejora

Se deberán identificar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de cada uno de los temas de evaluación, mismos que deberán contener al menos una recomendación específica por cada ASM, orientada a mejorar la gestión y operación del Programa.

Las recomendaciones emitidas deberán expresarse de la siguiente forma:

[Acción a realizar (en verbo infinitivo) + Cómo realizar la acción + Objetivo de la acción]

CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN

Formato de respuesta

Cada una de las respuestas a las preguntas metodológicas de los presentes Términos de Referencia, deberán contener los siguientes apartados:

1. **Respuesta:** Para las preguntas binarias se deberá responder con alguna de las siguientes opciones:
 - a. **No:** cuando el Programa evaluado no cuente con información, evidencia para responder la pregunta o no se cumpla con ninguna de las características consideradas.
 - b. **No aplica:** cuando las particularidades del Programa no permitan responder a la pregunta; de presentarse el caso, se deberán explicar las causas en el apartado de justificación.
 - c. **Sí:** cuando el Programa evaluado cuente con información o evidencia para responder la pregunta.

Para las preguntas de análisis descriptivo (no binarias) la respuesta se plasmará en texto libre de manera clara y concisa.

2. **Justificación:** Deberá contener como mínimo la información solicitada en el apartado “resultados esperados” de cada una de las preguntas metodológicas y se deberá hacer referencia a las fuentes de información utilizadas; lo anterior, para dar certeza a cada una de las justificaciones presentadas en el Informe Final de Evaluación. Además, en caso de emplear fuentes de información adicionales a las presentadas por el Ente Público, o bien, si se desea precisar un dato o información plasmada, éstas se deberán colocar al pie de página empleando el formato de escrituras de la Asociación de Lenguas Modernas (Formato MLA).

El formato de cada una de las respuestas se deberá ver como se aprecia a continuación:

Para preguntas binarias:

1. ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas del Programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?

Tipo de pregunta:

Binaria.

Respuesta:

No/Sí/No Aplica

Justificación:

Texto.

Para preguntas de análisis descriptivo:

1. ¿Con qué recursos clave (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el Programa para su operación?

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo o explicativo

Respuesta:

Texto.

Consideraciones para dar respuesta

- i. Cada una de las respuestas de las preguntas metodológicas que se presenten deberán ser respondidas de acuerdo al formato de respuesta establecido.
- ii. Las preguntas deberán ser respondidas en su totalidad, incluyendo su justificación, aunque la respuesta haya sido “No” o “No aplica”.
- iii. De manera enunciativa más no limitativa, se deberán utilizar las fuentes de mínimas de consulta. El evaluador podrá consultar información adicional que considere pertinente para aclarar o mejorar la justificación brindada de acuerdo al apartado de Metodología.
- iv. Se deberá cuidar en todo momento la congruencia entre las respuestas; y
- v. En las preguntas metodológicas donde se establezca que se deba responder a un anexo, en la respuesta se deberá hacer mención a éste e incluir una síntesis de la información en éstos contenida.

PREGUNTAS METODOLÓGICAS

Tema I. Descripción del Programa y Alcance de la Evaluación

1. Descripción del Programa

Con base en la información solicitada a los responsables del Programa se debe presentar una breve descripción del mismo, la cual debe presentarse en un máximo de dos cuartillas y deberá considerar los siguientes aspectos:

- i. Identificación del Programa (nombre, siglas, Ente Público coordinador y año de inicio de operación);
- ii. Problema o necesidad que pretende atender;
- iii. Alineación al PND, PED y Programas Sectoriales o Estatales (en caso de aplicar);
- iv. Descripción del objetivo del Programa;
- v. Definición y cuantificación de la población potencial y objetivo;
- vi. Cobertura y mecanismos de focalización de la población potencial y objetivo;
- vii. Presupuesto Autorizado, Modificado y Gasto del Programa; y
- viii. Fuentes de financiamiento del Programa.

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

2. ¿Cuáles son los principales actores que intervienen en la gestión y operación del Programa y a cuál orden de gobierno pertenecen?

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

3. ¿Cómo se da la coordinación interinstitucional entre los actores involucrados?

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

4. En caso de aplicar, identificar los nombres y claves de los Programas presupuestarios estatales con lo que se interrelacionan los recursos federales del Programa a evaluar.

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

Tema II. Descripción de los Procesos del Programa

5. Descripción de cada uno de los procesos, tomando como base tanto información secundaria como información primaria del Programa.

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

6. ¿Cuáles son los principales procesos o actividades de gestión que realiza el Programa para la entrega y/o recepción de cada uno de sus componentes?

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

7. En caso de Programas de Inversión Pública, ¿existen mecanismos que prevean la forma de operación y/o mantenimiento del bien entregado?

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

8. ¿Cuáles son los componentes que se entregan a través de los procesos o actividades de gestión del Programa y cuáles son sus indicadores?

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

Tema III. Análisis y medición de atributos de los procesos

Planeación Estratégica, Programación y Presupuestación

9. ¿Los procesos o actividades de gestión y los componentes del Programa están vinculados de manera lógica para cumplir con el Propósito del mismo?

Tipo de pregunta:
Binaria.

10. ¿En los procesos o actividades de gestión del Programa existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?

Tipo de pregunta:
Binaria.

11. ¿Los recursos financieros del Programa se aplicaron de acuerdo con la normatividad?

Tipo de pregunta:
Binaria.

b. Difusión del Programa

12. En caso de que el Programa entregue ayudas y/o subsidios, ¿los medios de difusión del Programa son adecuados?

Tipo de pregunta:
Binaria.

13. En caso de que el Programa entregue ayudas y/o subsidios, ¿el plazo en el que se realiza la difusión del Programa es adecuado?

Tipo de pregunta:
Binaria.

c. Solicitud de ayudas y/o subsidios

14. En caso de que el Programa entregue ayudas y/o subsidios, ¿los requisitos para solicitar los bienes y/o servicios se presentan de manera clara y completa?

Tipo de pregunta:
Binaria.

15. En caso de que el Programa entregue ayudas y/o subsidios, ¿existen mecanismos para verificar que la documentación entregada por los posibles beneficiarios cumple con los requisitos de elegibilidad? ¿Estos mecanismos son adecuados?

Tipo de pregunta:

Binaria.

d. Selección de Beneficiarios

16. En caso de que el Programa entregue ayudas y/o subsidios, ¿existe un mecanismo para la selección de beneficiarios?

Tipo de pregunta:

Binaria.

17. ¿Cuáles son las características de la población beneficiaria de los bienes y/o servicios del Programa?

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

e. Distribución de Bienes y/o Servicios

18. ¿Existen mecanismos para verificar que las ayudas, subsidios, bienes y/o servicios realmente lleguen a la población que debe ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?

Tipo de pregunta:

Binaria.

f. Seguimiento a Beneficiarios

19. En caso de que el Programa entregue ayudas y/o subsidios, ¿tiene mecanismos para verificar que los beneficiarios utilizan las ayudas y/o subsidios? ¿Estos mecanismos son adecuados con base en la normatividad aplicable?

Tipo de pregunta:

Binaria.

g. Contraloría social

20. ¿El Programa cuenta con mecanismos para conocer la percepción de sus beneficiarios? ¿Estos mecanismos son adecuados?

Tipo de pregunta:

Binaria.

h. Supervisión y monitoreo

21. ¿El Programa cuenta con mecanismos para el seguimiento y monitoreo de su desempeño?

Tipo de pregunta:
Binaria.

22. ¿El Programa cuenta con un sistema informático de apoyo para el proceso de seguimiento y monitoreo de su desempeño?

Tipo de pregunta:
Binaria.

i. Evaluación de Resultados y Rendición de Cuentas

23. ¿Cuál fue el porcentaje del gasto en el ejercicio fiscal evaluado, en relación al Presupuesto Modificado (o Autorizado en caso de aplicar)?

Tipo de pregunta:
Análisis cuantitativo.

24. ¿En qué porcentaje se cumplieron las metas establecidas por el Programa?

Tipo de pregunta:
Análisis cuantitativo.

25. ¿El Ente Público hace públicos los resultados del cumplimiento de las metas del Programa?

Tipo de pregunta:
Binaria.

26. ¿Las metas se definen con la oportunidad adecuada de acuerdo con el tiempo establecido por el Programa?

Tipo de pregunta:
Binaria.

HALLAZGOS

Se deberán describir los principales hallazgos derivados del análisis de cada una de las preguntas metodológicas de los temas de evaluación. Estos, contendrán los aspectos positivos y negativos detectados de la operación del Programa; es decir, las buenas prácticas y las áreas de oportunidad; sin embargo, al describir los mismos no se deberá emitir un juicio de valor ni recomendaciones. Para ello se deberá seguir el siguiente formato:

Hallazgos derivados de la evaluación al Programa (nombre del Programa)

- (Texto en viñetas)
-
-
-
- ...

ANÁLISIS INTERNO

Derivado de los hallazgos, se deberá realizar un análisis interno al identificar las tres principales fortalezas y debilidades por cada uno de los temas de evaluación, empleando el formato que a continuación se presenta:

Fortalezas
<p>Tema I. Descripción del Programa y Alcance de la Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • •
<p>Tema II. Descripción de los Procesos del Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • •
<p>Tema III. Análisis y Medición de los Atributos de los Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • •
Debilidades
<p>Tema I. Descripción del Programa y Alcance de la Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • •
<p>Tema II. Descripción de los Procesos del Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • •
<p>Tema III. Análisis y Medición de los Atributos de los Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • •

CONCLUSIONES

Se deberá emitir una conclusión por cada tema de evaluación, fundamentada en el análisis de resultados.

Posteriormente elaborar una conclusión general de manera integral del análisis de los resultados. Para ello se seguirá el siguiente formato:

Conclusiones específicas
<p>Tema I. Descripción del Programa y Alcance de la Evaluación (Texto libre)</p>
<p>Tema II. Descripción de los Procesos del Programa (Texto libre)</p>
<p>Tema III. Análisis y Medición de los Atributos de los Procesos (Texto libre)</p>
Conclusión general
<p>(Texto libre)</p> <p>Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño” que a la letra dice:</p> <p>“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”</p>

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

Se identificarán los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) por cada uno de los temas de evaluación, mismos que deberán contener al menos una recomendación específica por cada ASM, orientada a mejorar la gestión y operación del Programa.

Aspectos Susceptibles de Mejora		
Nombre del Ente Público evaluado: (Texto libre)		
Nombre del Programa evaluado: (Texto libre)		
Tipo de evaluación realizada: (Texto libre)		
Ejercicio fiscal evaluado: (Texto libre)		
Tema	Aspectos Susceptibles de Mejora	Recomendaciones
Tema I. Descripción del Programa y Alcance de la Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • • • • ... 	[Acción a realizar (en verbo infinitivo) + Cómo realizar la acción + Objetivo de la acción]
Tema II. Descripción de los Procesos del Programa	<ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • • • • ... 	[Acción a realizar (en verbo infinitivo) + Cómo realizar la acción + Objetivo de la acción]
Tema III. Análisis y Medición de los Atributos de los Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • (Texto en viñetas) • • • • ... 	[Acción a realizar (en verbo infinitivo) + Cómo realizar la acción + Objetivo de la acción]

ANEXOS

Anexo I. Diagrama de Flujo

Ente Público responsable del Programa	Ente Público u organización interventor 1	Ente Público u organización interventor 2

Anexo II. Guía de Entrevistas a Profundidad o Semi-Estructuradas

Datos del entrevistado (confidencial)	
Nombre:	(Texto libre)
Puesto:	(Texto libre)
Antigüedad:	(Texto libre)
Fecha de la entrevista:	(Texto libre)
Documentos entregados:	(Texto libre)
Temas generales a cubrir:	
<ul style="list-style-type: none">• (Texto en viñetas);••••• ...	

Anexo III. Ficha Técnica con los Datos Generales de la Instancia Técnica Evaluadora

El anexo deberá llenarse con base en la fuente de información

1. Descripción de la Evaluación	
1.1 Nombre de la Evaluación:	(Texto libre)
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	(Texto libre)
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	(Texto libre)
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre: (Texto libre)	Unidad administrativa: (Texto libre)
1.5 Objetivo general de la evaluación: (Texto libre)	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: (Texto libre)	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Cuestionarios <input type="checkbox"/>	Entrevistas <input type="checkbox"/>
Formatos <input type="checkbox"/>	Otros (especifique) <input type="checkbox"/> (Texto libre)
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: (Texto libre)	

2. Principales Hallazgos de la Evaluación	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación: (Texto libre)	
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:	
2.2.1 Fortalezas: (Texto libre)	
2.2.2 Oportunidades: (Texto libre)	

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación	
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación: (Texto libre)	
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:	
1. (Texto libre)	
2. (Texto libre)	
3. ...	

4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: (Texto libre)
4.2 Cargo: (Texto libre)
4.3 Institución a la que pertenece: (Texto libre)
4.4 Principales colaboradores: (Texto libre)
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: (Texto libre)
4.6 Teléfono (con clave lada): (Texto libre)

5. Identificación del (los) Programa(s)

3.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): (Texto libre)				
3.2 Siglas: (Texto libre)				
3.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s): (Texto libre)				
3.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s): <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Poder Ejecutivo: <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">Poder Legislativo: <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">Poder Judicial: <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">Ente Autónomo: <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Poder Ejecutivo: <input type="checkbox"/>	Poder Legislativo: <input type="checkbox"/>	Poder Judicial: <input type="checkbox"/>	Ente Autónomo: <input type="checkbox"/>
Poder Ejecutivo: <input type="checkbox"/>	Poder Legislativo: <input type="checkbox"/>	Poder Judicial: <input type="checkbox"/>	Ente Autónomo: <input type="checkbox"/>	
3.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s): <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Federal: <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">Estatad: <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">Local: <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Federal: <input type="checkbox"/>	Estatad: <input type="checkbox"/>	Local: <input type="checkbox"/>	
Federal: <input type="checkbox"/>	Estatad: <input type="checkbox"/>	Local: <input type="checkbox"/>		
3.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s): (Texto libre)				
3.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s): (Texto libre)				
3.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):				
Nombre: (Texto libre)	Unidad administrativa: (Texto libre)			

6. Datos de Contratación de la Evaluación

4.1 Tipo de contratación:

4.1.1 Adjudicación Directa	<input type="checkbox"/>	4.1.2 Invitación a tres	<input type="checkbox"/>	4.1.3 Licitación Pública Nacional	<input type="checkbox"/>	4.1.4 Licitación Pública Internacional	<input type="checkbox"/>	4.1.5 Otro (Señalar):	<input type="checkbox"/>
----------------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------------	--	--------------------------	---	--------------------------	-----------------------------	--------------------------

4.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

(Texto libre)

4.3 Costo total de la evaluación: \$

(Texto libre)

4.4 Fuente de Financiamiento:

(Texto libre)

7. Difusión de la Evaluación

5.1 Difusión en internet de la evaluación:

(Texto libre)

5.2 Difusión en internet del formato:

(Texto libre)