



# Términos de Referencia Evaluación de Procesos

**“SEMujeres”**

Abril de 2023

## Glosario

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Adecuado	Principio para la elección de indicadores que provee una base sólida para la medición, evitando complejidad innecesaria en la evaluación del rendimiento.
Amenazas Externas	Circunstancias o elementos fuera del control del programa SEMUJERES que pueden afectar adversamente la consecución de su objetivo.
Áreas de Mejora	Aspectos relacionados con la estructura, operación y efectividad del programa que presentan posibilidades de optimización.
Buenas Iniciativas	Acciones innovadoras que son sostenibles y replicables, contribuyendo al fortalecimiento de la operatividad del programa SEMUJERES.
Calidad de Servicio	Evaluación de los bienes o servicios proporcionados por el programa en relación a criterios o referencias establecidas.
Claridad en Métricas	La selección de indicadores debe ser lo más precisa y unívoca posible para facilitar su comprensión.
Entregables	Bienes o servicios completos que SEMUJERES produce o suministra para alcanzar su objetivo.
Fortalecimiento	Acciones destinadas a pulir aspectos específicos del programa, como métodos, procedimientos o estrategias, en pos de su fortalecimiento.
Obstáculos Operacionales	Prácticas o procedimientos que interfieren con el flujo eficiente de operaciones y el logro de los objetivos del programa.
Debilidades Internas	Factores o situaciones dentro del marco del programa que pueden comprometer su efectividad.
Análisis Preliminar	Documento que identifica y detalla el problema a abordar, a partir del cual se generan propuestas de intervención.
Uso Eficiente de Recursos	Capacidad del programa para recuperar los costos incurridos, tanto de inversión como operativos.
Eficacia de Resultados	Medición del grado de logro de los objetivos establecidos por el programa.
Eficiencia Operativa	Evaluación del rendimiento en el uso de recursos para alcanzar los resultados deseados.
Fortalezas del Programa	Elementos o capacidades internas que contribuyen al éxito en la mejora de las condiciones de vida de mujeres y niñas.
Evidencias	Información y datos obtenidos que sirven para hacer declaraciones basadas en hechos.
Indicadores de Gestión	Herramientas cuantitativas que evalúan la eficacia en la entrega de bienes y servicios a la población.

Indicadores de Desempeño	Herramientas cuantitativas que reflejan los cambios logrados en la población objetivo a partir de la intervención del programa.
Métodos de Datos	Técnicas empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Seguimiento Activo	Proceso constante de recolección de información para informar acerca de los avances en la consecución de objetivos.
Equipo Ejecutor	Personal encargado de la operación y administración del programa o acción pública.
Oportunidades Externas	Factores o circunstancias externas que podrían beneficiar la efectividad del programa.
Población atendida	Grupo de individuos que han recibido beneficios directos del programa en un periodo fiscal.
Población objetivo	Grupo de individuos que el programa SEMUJERES se ha propuesto ayudar, cumpliendo con criterios de elegibilidad.
Población potencial	Total de individuos que podrían beneficiarse del programa debido a una necesidad o problema que justifica la intervención.
Sugerencias de Optimización	Recomendaciones derivadas de la evaluación que buscan contribuir a la mejora del programa SEMUJERES.
Importancia en Indicadores	Indicadores seleccionados deben proporcionar información significativa y práctica acerca de los objetivos a medir.
Reestructuración de Procesos	Recomendaciones dirigidas a cambios significativos en uno o más procesos o en el diseño operativo del programa.
Investigación en Campo	Técnicas para recoger información, como observación, entrevistas, y encuestas, que el equipo evaluador considere apropiadas.

## ANTECEDENTES

Con base en los artículos 72 al 80 de la Ley General de Desarrollo Social y el numeral décimo sexto fracción I, inciso c de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, se subraya la imperativa continua evaluación de la eficacia y efectividad de programas, metas y acciones. Este proceso evaluativo busca adaptaciones, adiciones y reorientaciones, e incluso la potencial suspensión parcial o completa de programas, según se determine.

En línea con la normativa estatal, el Artículo 89 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Sinaloa señala que los recursos públicos destinados a ejecutores de gasto deben someterse a un Sistema de Evaluación del Desempeño, orientando así la operación programática hacia el cumplimiento de resultados. Por su parte, el Artículo 90 explica que la evaluación se centra en la verificación del cumplimiento de metas y objetivos, utilizando indicadores y evaluaciones externas para discernir el impacto de los recursos

públicos invertidos. Este proceso deberá estar regido por un programa anual de evaluaciones y, cuando corresponda, las contrataciones se efectuarán siguiendo la normativa vigente, asegurando que los evaluadores externos posean experiencia comprobada y se adhieran a estándares de independencia, imparcialidad y transparencia.

Dentro de los distintos enfoques evaluativos, destaca la evaluación de procesos, que analiza la eficiencia y eficacia de las operaciones cotidianas de un programa. Este método es especialmente relevante para SEMUJERES, programa comprometido con el fortalecimiento de las condiciones de vida de niñas, adolescentes y mujeres, enfatizando su bienestar y la salvaguarda de sus derechos humanos.

La evaluación de procesos en SEMUJERES aspira a discernir la efectividad de sus operaciones en la persecución de sus objetivos fundamentales, identificando áreas de éxito y de mejora. En tiempos donde la igualdad de género y el empoderamiento femenino cobran vital importancia, es esencial someter a SEMUJERES a una evaluación meticulosa. Al abordar estos retos a través de múltiples estrategias, desde iniciativas educativas hasta programas de bienestar económico, es primordial no solo evaluar si se están alcanzando las metas, sino también el cómo, para maximizar el impacto y sostenibilidad de las intervenciones.

## **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de SEMUJERES que permita valorar su eficacia y eficiencia en el logro de su misión principal: mejorar las condiciones de vida de niñas, adolescentes y mujeres. Este análisis incluirá la emisión de recomendaciones viables para la instrumentación de mejoras en la gestión del programa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir de manera detallada la gestión operativa de SEMUJERES, enfocándose en los procesos que se llevan a cabo.
- Identificar y analizar las limitantes y problemas, tanto en el ámbito normativo como en el operativo, que puedan obstaculizar la efectividad de SEMUJERES. Asimismo, resaltar las fortalezas y buenas prácticas que contribuyan a su capacidad de gestión.
- Evaluar en qué medida la gestión y coordinación de procesos dentro de SEMUJERES contribuyen al logro de su objetivo de mejorar las condiciones de vida de su población objetivo.
- Elaborar recomendaciones, tanto generales como específicas, que SEMUJERES pueda implementar a nivel normativo y operativo para optimizar su impacto.

## ALCANCE

El alcance de esta evaluación abarca un análisis minucioso de los procesos y mecanismos de coordinación que SEMUJERES emplea para alcanzar sus objetivos. Se identificarán tanto fortalezas como debilidades en estos procesos y, en base a este análisis, se proveerán recomendaciones orientadas hacia la mejora continua del programa.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

La evaluación de procesos de SEMUJERES se dividirá en tres entregables principales, y estará estructurada de la siguiente manera:

### Entregables y Contenido

- Entregable 1:
  1. Descripción de SEMUJERES
  2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
- Entregable 2:
  1. Descripción y análisis de los procesos de SEMUJERES
  2. Hallazgos y Resultados
- Entregable 3: Informe Final
  - Resumen Ejecutivo
  - Índice
  - Introducción
  - Descripción de SEMUJERES
  - Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
  - Descripción y análisis de los procesos de SEMUJERES
  - Hallazgos y resultados
  - Recomendaciones y conclusiones
  - Anexos, que incluirán fichas técnicas, flujogramas, análisis FODA, entre otros.

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

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

## PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN

Cargo	Escolaridad y/o Áreas de Especialidad	Experiencia
Coordinador de la evaluación	Maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Experiencia en evaluaciones de procesos a programas públicos o programas de desarrollo social.

## PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA

Descripción del Producto	Plazo de Entrega	Forma de Entrega
Entregable 1	Septiembre 2023	Archivo electrónico en Word en 1 CD o USB, Arial 12, interlineado 1.5
Entregable 2	Noviembre 2023	Archivo electrónico en Word en 1 CD o USB, Arial 12, interlineado 1.5
Informe Final	Diciembre 2023	Archivo electrónico en Word y presentación en Power Point en 1 CD o USB, Arial 12, interlineado 1.5

## REUNIONES

Se realizarán al menos tres reuniones: una al inicio, una intermedia y una final, todas con los operadores de SEMUJERES y el personal del área requirente. Las fechas y ubicaciones serán determinadas por el área requirente, y el coordinador de la evaluación deberá estar presente.

## RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS DEL PROVEEDOR

El proveedor será responsable de los costos asociados con la ejecución de la evaluación de procesos para SEMUJERES, incluyendo, pero no limitado a instalaciones físicas, equipo de oficina, servicios de alquiler y transporte. Además, el proveedor cubrirá los costos de servicios profesionales, viáticos y seguros para el personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo contratado para la evaluación y operaciones relacionadas.

Con respecto a los entregables, el proveedor tendrá la obligación de responder por escrito a los comentarios emitidos por el área requirente en un plazo no mayor a cinco días hábiles tras recibir las observaciones. A su vez, dispondrá de cinco días hábiles para realizar correcciones una vez recibido el oficio de observaciones y recomendaciones del área requirente.

El proceso completo de revisión, corrección y aprobación no deberá superar diez días hábiles, sujeto a acortamiento o extensión según lo solicite el área requirente.

Es responsabilidad del proveedor recoger los oficios de observaciones y recomendaciones en los plazos estipulados, y responder en tiempo y forma a las observaciones realizadas. Los comentarios emitidos por el requirente y/o los operadores de SEMUJERES deberán atenderse por escrito en el formato adecuado.

Si el área requirente determina que los productos entregables no cumplen con las especificaciones, se aplicarán las cláusulas contractuales relativas al incumplimiento.

## **PUNTO DE REUNIÓN**

El espacio físico designado para la recepción y entrega de comunicaciones oficiales y productos de la evaluación se ubicará en las instalaciones del área requirente: Calle Prof. Marcial Ordóñez No. 071 Ote. Entre Calle Niños Héroes y Santos Degollado, Colonia Bienestar, C.P. 81280. Los Mochis, Ahome, Sinaloa. Las notificaciones para la celebración de reuniones se realizarán por correo electrónico con al menos cinco días naturales de anticipación.

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

El proveedor está obligado a entregar cada producto en los plazos y condiciones estipulados en los Términos de Referencia específicos para la evaluación de procesos de SEMUJERES. Los entregables serán validados por personal designado del área requirente. Cada entregable será oficialmente aceptado mediante un reporte de conformidad y un escrito de aceptación del servicio a total satisfacción del área requirente. Este documento será presentado a la Dirección de Administración para los fines correspondientes.

El área requirente supervisará el trabajo de campo llevado a cabo durante la evaluación de procesos para asegurar su conformidad con los estándares y objetivos de SEMUJERES.

Una vez concluido el contrato o convenio, el área requirente elaborará una constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales. En este documento se dejará constancia de la satisfactoria recepción del servicio conforme a lo establecido en los presentes Términos de Referencia.

## **CONDICIONES GENERALES**

1. Innovación y Mejora: Además de cumplir con los criterios establecidos en los Términos de Referencia para la evaluación de procesos de SEMUJERES, el proveedor está facultado para ampliar o incorporar elementos adicionales que fortalezcan la evaluación. Estas mejoras se realizarán sin costo adicional para el área requirente.
2. Propiedad de la Información: Todos los datos y documentos generados durante la ejecución del proyecto serán propiedad exclusiva del área requirente. El proveedor no tiene derecho a diseminar, publicar o utilizar dicha información para otros fines.
3. Calidad y Exactitud: El proveedor es responsable de cualquier discrepancia, error u omisión en los trabajos entregados durante la vigencia del contrato.
4. Correcciones y Modificaciones: Si se presentan condiciones como las descritas en el punto anterior, el proveedor está obligado a realizar las correcciones, modificaciones, sustituciones o complementos necesarios. Estos ajustes se llevarán a cabo sin costo adicional para el área requirente y dentro del período de vigencia del contrato. En caso de no cumplimiento, se aplicarán las cláusulas contractuales pertinentes.
5. Custodia de Productos: El área requirente será la responsable de resguardar y mantener seguros los productos entregados, conforme a lo establecido en los presentes Términos de Referencia.

## **ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

El proveedor deberá entregar un informe detallado sobre el Programa en cuestión, atendiendo a los siguientes puntos:

**Problemática y Población Objetivo:** Se debe detallar la problemática social, económica o ambiental que el Programa pretende abordar. Esto incluirá definición del objetivo general, la población potencialmente beneficiaria, y la población ya atendida.

**Contexto Operacional:** Deberá explicar el contexto y las condiciones bajo las cuales el Programa opera, teniendo en cuenta factores sociales, económicos, geográficos y culturales que puedan influir en su eficacia.

**Procesos Normativos:** Identificación de los procesos clave establecidos en la normativa vigente que conllevan a la generación y entrega de bienes y/o servicios, y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos del Programa.

**Información Complementaria:** Cualquier otro dato o información que contribuya a una comprensión integral de la operación del Programa, incluyendo aspectos históricos.

Este informe formará parte del primer entregable y deberá cumplir con todos los requisitos y condiciones establecidos en los presentes Términos de Referencia.

Anexo I: Ficha Técnica de Identificación

Adicionalmente, se deberá incluir en el Anexo I una ficha técnica que contenga, al menos, los datos básicos para la identificación del Programa, como objetivos, población objetivo, recursos asignados, entre otros.

### **2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO**

La Evaluación de Procesos es un estudio cualitativo que se enfoca en comprender las interacciones que posibilitan los resultados en la gestión del Programa. Este enfoque se concretiza a través de estrategias analíticas como el estudio de caso o multicaso, buscando evidencia empírica suficiente para entender el fenómeno en estudio: la operatividad del Programa y su contexto social, cultural, político e institucional.

Se llevarán a cabo estudios de caso o multicaso que provean información detallada y relevante para la comprensión del Programa. Este análisis servirá para identificar tanto el funcionamiento general del Programa como cualquier variabilidad entre los diferentes casos estudiados. La información resultante se utilizará para fundamentar los hallazgos y recomendaciones, asegurando que solo se incluya la información más relevante de cada caso en la sección correspondiente.

La evaluación detallará el proceso general del Programa, en línea con la normatividad aplicable y los resultados del trabajo de campo. Este análisis incluirá tanto revisiones documentales (análisis de gabinete) como investigaciones en el campo, utilizando un enfoque cualitativo para examinar los procesos en acción.

## **ANÁLISIS DE GABINETE**

El análisis de gabinete es una fase inicial en la Evaluación de Procesos, y su propósito es revisar el contexto y marco normativo en el que el Programa opera. Este análisis se realizará mediante la recopilación, organización, sistematización y valoración de una variedad de documentos y fuentes de información. Este acercamiento permitirá:

- Mapear el proceso general de implementación del Programa.
- Identificar puntos críticos y actores relevantes.
- Establecer los criterios para la selección de muestras y diseñar la estrategia para el trabajo de campo posterior.

Documentos Mínimos a Considerar:

- Normatividad aplicable: leyes, reglamentos, reglas de operación, etc.
- Estudios diagnósticos sobre la problemática a atender.
- Contexto operativo del Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados del ejercicio fiscal en cuestión.
- Sistemas de información y evaluaciones previas.
- Informes de avances y documentos de diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y padrón del Programa.

## **ANÁLISIS CUALITATIVO**

Este componente emplea técnicas como observación directa, entrevistas en profundidad, y grupos focales. Los instrumentos estarán diseñados para recoger información de los actores clave involucrados en el Programa, tanto en el nivel central como en unidades de ejecución y entre los beneficiarios.

Métodos de Recolección:

- Entrevistas a profundidad y/o semi-estructuradas con actores clave.
- Grupos focales.
- Observación directa para revisión in situ.

## **2.1. TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo es una fase crucial en la Evaluación de Procesos. El proveedor debe diseñar una estrategia metodológica robusta, que incluya una muestra analítica fundamentada en una matriz analítica. Esta matriz deberá especificar los criterios de selección y cómo interactúan para justificar la elección de las unidades de análisis (entidades, unidades responsables, etc.).

La muestra se definirá utilizando múltiples fuentes, como:

- Enfoque analítico.
- Hallazgos de estudios y evaluaciones previas.
- Entrevistas con actores clave y datos administrativos.
- Esta metodología garantizará una muestra variada y representativa.

Algunos criterios que podrían considerarse para dar cuenta de la variabilidad incluyen desempeño operativo, regionalización, volumen de operación y ejercicio presupuestal, entre otros.

Se entregará un cronograma detallado y una agenda de trabajo de campo. Además, todos los instrumentos de recolección de datos requerirán la aprobación del área requirente y se incluirán en el Anexo XI “Instrumentos de recolección de información”.

Es imprescindible obtener el consentimiento informado de los actores que participarán en la evaluación.

El proveedor entregará las bases de datos en formatos editables como parte del entregable 3, respetando la confidencialidad, eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos.

Anexo X: Trabajo de Campo Realizado. Este anexo incluirá:

- Cumplimiento o cambios en el diseño metodológico.
- Justificación de cualquier modificación.
- Bitácora de trabajo.
- Validación Metodológica

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo deben ser validados por el área requirente antes de su implementación, y formarán parte del entregable 1. Este deberá contener: 1) la muestra propuesta (con su matriz analítica), 2) los instrumentos de recolección de información a aplicar, 3) el cronograma de actividades, 4) agenda del trabajo de campo, y 5) los formatos de consentimiento.

### **3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA**

El proveedor debe profundizar en la descripción y análisis de los procesos del Programa, considerando tanto la normativa como la práctica. Este análisis debe reflejar la gestión de los procesos en su contexto y su impacto en el cumplimiento de objetivos. Los detalles y análisis son parte del entregable 2.

La descripción general de los procesos es esencial. Si existen variaciones notables entre las unidades de análisis, estas deben destacarse, utilizando cuadros comparativos si es necesario. Si el Programa ofrece múltiples apoyos, cada proceso vinculado debe describirse.

La descripción y el análisis debe basarse “Modelo general de procesos”, que abarca etapas desde la planeación hasta el seguimiento de beneficiarios.



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

1. Descripción detallada: Actividades, componentes y actores del proceso.
  2. Límites: Determinación de límites y conexiones entre procesos.
  3. Recursos: Evaluación de insumos, tiempo, personal, financiamiento e infraestructura.
  4. Productos: Verificación de la utilidad de los productos del proceso.
  5. Sistemas de información: Revisión de la eficiencia y utilidad.
  6. Coordinación: Evaluación entre actores y departamentos.
  7. Contexto: Pertinencia del proceso según las condiciones actuales.
  8. Importancia estratégica: Identificación de características clave.
  9. Feedback de beneficiarios: Mecanismos para medir satisfacción.
- Adicionalmente, se deberá incluir un análisis detallado en el Anexo V.

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa: Elementos como normativas, conocimientos de procesos, estandarización, monitoreo y mejoras continuas. La consolidación se califica según la presencia o ausencia de estos elementos. Considerar valoración de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 más alto. Detalle en Anexo IV.

Aunque el “Modelo general de procesos” sirve como base, es posible que no se alinee completamente con todos los Programas. Por lo tanto, el proveedor debe identificar y describir cualquier diferencia o adición. Ver Anexo II para una “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”.

Se deberá Acompañar la descripción de los procesos con flujogramas detallados en el Anexo III “Flujogramas del Programa”.

#### **4. HALLAZGOS Y RESULTADOS**

En esta sección, el proveedor deberá presentar una valoración integral de la operación del Programa, basada en el marco definido para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados serán respaldados con datos recopilados de los estudios de caso. Es esencial entender que los hallazgos y resultados no solo están vinculados a un proceso específico, sino que deben reflejar, en un espectro más amplio, los elementos cruciales que afectan la operación y la realización de los objetivos del Programa en revisión. Adicionalmente, es crucial determinar cómo la gestión operativa del Programa facilita la consecución de sus metas.

Los aspectos para considerar en esta sección incluyen:

##### **Problemas Centrales en la Normatividad:**

Se debe identificar y describir aquellos aspectos de la normativa que puedan complicar la gestión o no favorezcan el cumplimiento de los objetivos del Programa. A partir de esto, el contratista deberá proponer modificaciones a la normativa vigente, considerando restricciones prácticas y posibles consecuencias de su implementación. Este análisis se reflejará en el Anexo VI “Propuesta de modificación a la normatividad”.

##### **Áreas de Oportunidad, Obstáculos y Buenas Prácticas:**

- Áreas de Oportunidad: Se deben describir y justificar aspectos del diseño, implementación y resultados del Programa que puedan ser optimizados.
- Obstáculos: Identificar y describir cualquier procedimiento o actividad que impida que el Programa alcance sus metas.
- Buenas Prácticas: Resaltar y describir prácticas no normadas pero innovadoras que puedan ser aplicadas en otras áreas o entidades.

##### **Amenazas y Fortalezas del Programa:**

Destacar las principales amenazas externas y fortalezas internas del Programa, proporcionando a los responsables información valiosa para la toma de decisiones.

Todos los descubrimientos, resultados, problemas identificados en la normatividad, áreas de oportunidad, obstáculos, buenas prácticas, amenazas y fortalezas se integran en el entregable 2.

Por último, el proveedor deberá presentar el Anexo VII "Análisis FODA del Programa", que resuma los hallazgos más relevantes a nivel del Programa. Este anexo es esencial para el informe final (entregable 3).

## **5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

En esta sección, el proveedor presentará un resumen consolidado de los hallazgos obtenidos, enfatizando aquellos aspectos críticos que, si se abordan adecuadamente, pueden mejorar significativamente la gestión y efectividad del Programa. Basándose en un análisis exhaustivo de la gestión operativa, se proporcionarán recomendaciones específicas tanto a nivel de procesos como a nivel general del Programa, respaldadas por los datos extraídos de los estudios de caso. Las recomendaciones buscan ofrecer directrices claras y estratégicas para potenciar la operación del Programa. Estas recomendaciones y conclusiones forman parte del tercer entregable.

### **Características de las Recomendaciones:**

- **Basadas en Datos:** Deben originarse directamente de los principales hallazgos de la evaluación.
- **Mecanismo de Implementación:** Incluir aspectos como:
  - Viabilidad de implementación.
  - Entidad o individuo responsable de la ejecución.
  - Análisis de posibles impactos de la implementación.
  - Comparativa entre la situación actual y el resultado esperado tras aplicar la recomendación.
- **Líneas de Acción Estratégicas:** Las recomendaciones deben agruparse bajo dos enfoques estratégicos:
  - a) Consolidación o,
  - b) Reingeniería de procesos.

Todas las recomendaciones se plasmarán tanto en el cuerpo principal del documento como en el Anexo VIII "Recomendaciones del Programa".

Por otro lado, según el alcance de la evaluación, el proveedor deberá ofrecer una estrategia para mejorar el sistema de monitoreo existente o, si el Programa no cuenta con uno, proponer un diseño nuevo. En cuanto a los indicadores de gestión para estos sistemas, deben ser:

- **Claros:** Fáciles de comprender.
- **Relevantes:** Relacionados directamente con el objetivo del Programa.
- **Económicos:** De bajo costo de implementación y monitoreo.
- **Monitoreables:** Que permitan seguimientos regulares.
- **Adecuados:** Pertinentes para medir la efectividad del Programa.

La propuesta para reforzar o diseñar el sistema de monitoreo y los indicadores de gestión se detallará en el Anexo IX "Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión".

**FORMATOS DE ANEXOS**

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

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Eje del PND con el que está alineado	
	Objetivo del PND con el que está alineado	
	Tema del PND con el que está alineado	
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
<b>Población potencial</b>	Propósito del programa	
	Definición	
	Unidad de medida	
<b>Población objetivo</b>	Cuantificación	
	Definición	
	Unidad de medida	
<b>Población atendida</b>	Cuantificación	
	Definición	
	Unidad de medida	
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Cuantificación	
	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
<b>Cobertura geográfica</b>	Presupuesto ejercido (MDP)	
	Entidades Federativas en las que opera el programa	
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	

## ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Ej. Recepción de solicitudes de becas
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
<b>Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de becas

<p><b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b>                  Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>		<p>Ej. Monitoreo de becarios</p>
<p><b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>		
<p><b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>		
<p><b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b></p>		
<p>Otros procesos (nombre del proceso)</p>	<p>Número de secuencia</p>	<p>Número de secuencia</p>

---

**ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA**  
 (FORMATO LIBRE)

---

### ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados					
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras					
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras					
Grado de consolidación operativa					

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

Proceso:		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	
	Fin	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	
	Personal	
	Recursos financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		

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

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

**ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA**

(FORMATO LIBRE)

### ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

En este anexo el proveedor debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

#### A) Consolidación

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

#### B) Reingeniería de procesos

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

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

### ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

(FORMATO LIBRE)

### ANEXO X. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

(FORMATO LIBRE)

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

**Bitácora de trabajo**

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

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

**ANEXO XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA  
 EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA**

(FORMATO LIBRE)

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

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