



# **TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE LOS PROGRAMAS DE LA SDAYR**

*Octubre de 2021*

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	iError! Marcador no definido.
A.- ASPECTOS GENERALES.....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
B.- DOCUMENTOS QUE INTEGRARÁN LAS PROPUESTAS	<b>iError! Marcador no definido.</b>
A.- ASPECTOS GENERALES.....	<b>iError! Marcador no definido.</b>
B.- DOCUMENTOS QUE INTEGRARÁN LAS PROPUESTAS	<b>iError! Marcador no definido.</b>
<b>I. GLOSARIO</b> .....	<b>3</b>
<b>II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN</b> .....	<b>5</b>
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos .....	5
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	<b>5</b>
Análisis de gabinete .....	5
Alcance y enfoque de la evaluación .....	6
Diagnóstico general de los procesos y subprocesos .....	9
a) <i>Descripción del contexto en el que opera el Programa</i> .....	9
b) <i>Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos</i> .....	9
Diseño metodológico del trabajo de campo .....	10
a) <i>Instrumentos de levantamiento de información</i> .....	11
<b>IV. CONTENIDO MÍNIMO DE LA EVALUACIÓN</b> .....	<b>14</b>
Descripción y valoración de los procesos y subprocesos .....	14
Medición de atributos de los procesos y subprocesos .....	16
Hallazgos y resultados .....	16
Conclusiones, valoración global y recomendaciones.....	17
<b>V. DISPOSICIONES GENERALES</b> .....	<b>19</b>
Bitácora de trabajo de campo y bases de datos .....	19
Perfil del coordinador y del equipo evaluador .....	19
Productos y plazos de entrega .....	19
Responsabilidades y compromisos.....	21
Ficha técnica con los datos generales de la evaluación .....	21
Fuentes de información.....	21
Apéndice I. Ficha técnica de identificación del Programa .....	22
Apéndice II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa .....	23
Apéndice III. Diagramas de flujo de la operación del Programa .....	25
Apéndice V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Programa.....	28
Apéndice VI. Análisis FODA de la operación del Programa .....	29
Apéndice VII. Valoración global cuantitativa .....	30
Apéndice VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Programa .....	31
Apéndice XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación.....	32
Apéndice XV. Fuentes de información de la evaluación.....	33
<b>B. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO</b> .....	<b>34</b>

## I. GLOSARIO

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

**Análisis de gabinete:** al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos o generales, sistemas de información, entre otros. Como resultado de este análisis, se definen al menos los siguientes elementos que integran el Producto 1 de la Evaluación de Procesos: Contexto en que opera el programa, diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, estrategia y plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información;

**Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (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;

**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 a cualquier producto generados por el Programa para el logro de su objetivo central.

**Contexto organizacional y social:** a la relación al interior y al exterior de toda la estructura orgánica mediante la que se implementa el programa, considerando a todos los funcionarios desde el nivel más agregado hasta el de menor desagregación, oficinas centrales, delegaciones estatales o municipales y oficinas locales, entre otros; así como a los factores externos que pudiesen estar afectado positiva o negativamente la implementación del Programa;

**Destinatario:** a la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el programa, ya sea para consumo o uso final o intermedio

**DGPS:** La Dirección General de Planeación y Sistemas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural de Gobierno del Estado.

**Diagnóstico del programa:** al documento de carácter público donde se definen y justifican los principales elementos del diseño conceptual de un programa.

**Entregables:** a los productos, documentos, bienes, servicios o apoyos que son producidos por el programa y entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificado. En términos de Metodología de Marco Lógico (MML), los entregables deben ser consistentes con los componentes;

**Macroproceso:** a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del programa que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos;

**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** a la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad

los objetivos del Programa y su alineación con los objetivos de la planeación estatal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa;

**Población atendida:** a la población que es destinataria, beneficiaria o receptora directa de los bienes y/o servicios que genera el programa en un ejercicio fiscal determinado;

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

**Población potencial:** 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;

**Problema o necesidad:** a la situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno;

**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:** a la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas, a cargo de los ejecutores del gasto público estatal para el cumplimiento de sus objetivos y metas. Para efectos de la presente evaluación y conforme al modelo presupuestario del Estado de Guanajuato, se tomará como equivalente al Proyecto de Inversión objeto de la evaluación.

**SDAyR:** La Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural de Gobierno del Estado de Guanajuato

**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;

**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 técnicas de análisis cuantitativo;

**Unidad o Área de Evaluación (AE):** al área administrativa ajena a la operación de los programas designada por la dependencia para coordinar la operación, supervisión y 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. Para el caso específico de la SDAyR, será la Dirección General de Planeación y Sistemas

**Unidad Responsable (UR):** al área de la dependencia encargada de administrar y rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros de un programa.

## **II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

### **Objetivo general**

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización de los Programas de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se 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 programa 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 programa 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 programa;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del programa;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del programa a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

## **III. METODOLOGÍA**

La Evaluación de Procesos del programa se realizará, principalmente, a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, la observación directa, estudios de caso y multicaso específicos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*), entre otras técnicas que el equipo evaluador considere pertinentes para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo, tales como la aplicación de cuestionarios de aplicación electrónica o a distancia.

La metodología y los instrumentos definidos, así como el trabajo de gabinete y 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 programa, así como su contexto institucional y organizacional.

### **Análisis de gabinete**

En primera instancia, para la elaboración del diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del programa, el equipo evaluador deberá realizar un análisis de gabinete, considerando como mínimo los siguientes documentos:

- La normativa aplicable al programa: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el programa atiende;
- Diagnóstico del programa y estudios del marco contextual en el que opera;
- MIR del programa 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 programa;
- Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al programa;
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuente el Programa.
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al programa por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.

Asimismo, se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño del programa y a su definición de población potencial y objetivo, así como a su estrategia de integración de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa.

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 Programa que constituirá esencialmente el Producto 1 de la evaluación; posteriormente, se procesará la información recabada en campo para la generación de los Productos 2 y 3 de la evaluación.

### **Alcance y enfoque de la evaluación**

El equipo evaluador 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 programa que se analizan y cuáles no, señalando los elementos de análisis que justifican esta selección y, en su caso, haciendo recomendaciones al respecto. Es indispensable que en esta selección de procesos se contemple la planeación, el monitoreo y la evaluación como procesos transversales del programa.

En todo momento el análisis de procesos deberá considerar el grado de consolidación operativa del programa, 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 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 programa implica el análisis de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, sustantivos del programa, 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 programa;<sup>1</sup> en él se observa lo siguiente:

- El proceso de "Planeación" es el punto de partida para la implementación del programa; posteriormente, continúan los procesos de Programación, "Comunicación Interna y

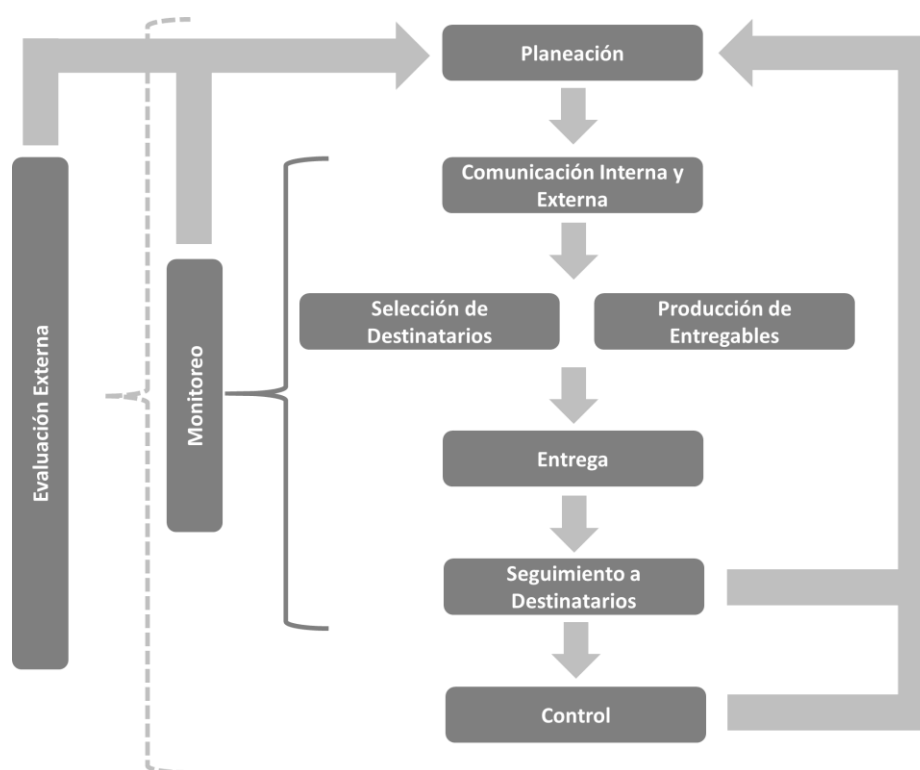
---

<sup>1</sup> Con excepción de los procesos (con sus subprocesos) de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa, para los cuales el equipo evaluador únicamente podrá, en caso de que lo considere pertinente, agregar subprocesos, pero no suprimir subprocesos.

Externa", "Selección de destinatarios", "Producción de entregables", "Entrega", "Seguimiento a destinatarios" y "Control".

- La información que se genera en los procesos de "Seguimiento a destinatarios" y "Control" es un insumo directo para retroalimentar los procesos del programa desde el proceso de "Planeación".
- El proceso de "Monitoreo" utiliza información generada principalmente en los procesos de "Comunicación", "Selección de destinatarios", "Producción de entregables", "Entrega" y "Seguimiento a destinatarios"; a partir de ello se retroalimentan los procesos del Programa desde la "Planeación".
- El proceso de "Evaluación Externa" requiere de información transversal de todos los procesos, ya que se valora al Programa en su conjunto. En este sentido, los resultados de las evaluaciones son un insumo para retroalimentar al Pp desde el proceso de "Planeación".

### Esquema 1. Modelo general de procesos



Es importante señalar que en el Esquema 1 se muestra un modelo que no necesariamente es 100% aplicable para todos los programas, pero que es importante tomar en cuenta como referencia para la identificación y definición de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación del Programa evaluado, además de que representa un auxiliar en la definición del alcance y del enfoque de la Evaluación de Procesos del programa.

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

- **Planeación:** proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el programa para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e

implementación del programa; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, 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 Programa tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa);
- **Selección de destinatarios:** proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Programa en función de su población objetivo;
- **Producción de entregables:** proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Programa (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Programa deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.
- **Entrega:** proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Programa (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos;
- **Seguimiento a destinatarios:** actividades y mecanismos que permiten al Programa conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Programa por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Programa identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Programa implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios;
- **Control:** actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Programa para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno);
- **Monitoreo:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Programa, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances, primordialmente;
- **Evaluación externa:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Programa, pero (idealmente) con la participación de la UR del Programa, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Programa, se definen las metodologías o los Términos de Referencia (TdR), se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen ASM y 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 Apéndice 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.

### **Diagnóstico general de los procesos y subprocesos<sup>2</sup>**

El equipo evaluador deberá presentar un diagnóstico general de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Programa, 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 Programa. En este diagnóstico se deben identificar los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del Programa a partir de la normativa vigente y de las entrevistas a funcionarios de la SDAyR realizadas; se deberá presentar una descripción integral con el mapa de procesos y subprocesos del Programa de acuerdo con el Apéndice I "Ficha técnica de identificación del Programa".

A partir de este diagnóstico, el equipo evaluador realizará la logística de la Evaluación de Procesos del Programa.

Además, en el Producto 1 se deberán especificar las directrices generales y particulares que guiarán la realización de la evaluación de procesos acordadas con DGPS y la UR del Programa, de acuerdo con lo establecido en estos TdR; por lo que la correcta elaboración de este producto es fundamental para poder garantizar un resultado satisfactorio.

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 dos apartados:

#### ***a) Descripción del contexto en el que opera el Programa***

El equipo evaluador deberá describir los siguientes elementos del Programa: todas las UR que participan en su operación o que ejercen sus recursos, los entregables que produce cada UR que participa en la operación del Programa en el marco del mismo, el problema o necesidad de política pública identificado por el Programa, población potencial, objetivo y atendida del Programa, y su cuantificación, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Programa tuvo al cierre del último ejercicio fiscal del que se tenga registro, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Programa espera 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 Apéndice I "Ficha técnica de identificación del Programa".

#### ***b) Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos***

El equipo evaluador deberá desarrollar, a partir del trabajo de gabinete y de entrevistas semiestructuradas con funcionarios de la SDAyR realizadas,<sup>3</sup> un diagnóstico inicial de procesos del Programa 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

---

<sup>2</sup> Parte sustantiva del Producto 1

<sup>3</sup> 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. Cabe precisar que 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.

participan en ellos; se deberá presentar una descripción integral con un mapa de procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Programa, así como llenar el Apéndice II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos". 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 Programa.

En esta sección, el equipo evaluador deberá señalar cuáles de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados están documentados y cuáles no, así como –en su caso– 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 Programa son estructuras analíticas que debe de construir el equipo evaluador, 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 Programa y el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, el equipo evaluador deberá desarrollar una propuesta de estrategia y plan de trabajo de campo a seguir para la realización de la evaluación, asimismo deberá incluir un cronograma detallado de actividades.

La estrategia de trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador deberá ser entregada a la DGPS, misma que deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

- Justificación de las técnicas de investigación a utilizar;
- En su caso 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.

El diseño de la muestra y de los instrumentos para el levantamiento de información en campo deberá considerar a 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 Programa, así como a los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa, independientemente de su ubicación geográfica.

Algunos criterios que puede utilizar el equipo evaluador para definir una muestra que considere la variabilidad de la operación en los diferentes contextos en que opera el Programa son los siguientes:

- a) El desempeño operativo del Programa;
- b) Volumen de la operación del Programa;
- c) Esquemas normativos del Programa, el ejercicio presupuestal u otros aspectos que suponen una acción diferenciada de los procesos, en las que opera el Programa, en caso de aplicar.
- d) En su caso Formas de interacción del Programa con otros niveles u órdenes de gobierno

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

En el diseño muestral, el equipo evaluador deberá señalar los funcionarios del Programa o destinatarios a los 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.

### **a) Instrumentos de levantamiento de información**

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

#### **Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)<sup>4</sup>**

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Programa?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Programa que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables del Programa?
- ¿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 Programa?
- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?

#### **Comunicación interna y externa del Programa [las preguntas que apliquen]**

- ¿Qué actores intervienen en la comunicación del Programa?
- ¿Existe una estrategia de comunicación del Programa documentada? En caso afirmativo, describirla.
- ¿La estrategia de comunicación del Programa (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 los componentes o entregables del Programa [las preguntas que apliquen]<sup>5</sup>**

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población potencial puede solicitar los componentes o entregables que otorga el Programa?
- ¿Los requisitos para solicitar los componentes o entregables del Programa 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]

---

<sup>4</sup> [En caso de que el Programa cuente con una Evaluación de Consistencia y Resultados (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].

<sup>5</sup> [En caso de que el Programa 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].

- ¿Son adecuados estos mecanismos? [*cuando aplique*]. En caso de que el Programa que 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 componentes o entregables que otorga el Programa se encuentra automatizado total o parcialmente?

Para esta pregunta, 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 ONU:

- **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.

Para mayor información, referirse a "Figure A.4. The four stages of online service development", en los siguientes documentos:

- Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional  
[http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti\\_1\\_pgcm\\_bases\\_linea\\_m\\_tys.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_linea_m_tys.pdf)
- United Nations E-Government Survey 2014 (página 195)  
[https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov\\_Complete\\_Survey-2014.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf).

#### **Selección de destinatarios** [*cuando aplique*]<sup>6</sup>

- ¿Existe una metodología o método para la selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa 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 componentes o entregables del Programa? ¿Qué información integra esta base de datos?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

#### **Producción de componentes o entregables**<sup>3</sup>

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de componentes o entregables que permitan al Programa atender a su población objetivo?
- ¿El Programa tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de componentes o entregables, 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 componentes o entregables del Programa? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

---

<sup>6</sup> [ibid.]

- ¿Las actividades de generación de componentes o entregables que otorga el Programa están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias involucradas?

### **Entrega** [cuando aplique]<sup>3</sup>

- ¿Los componentes o entregables del Programa 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 componentes o entregables para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino? ¿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 Programa? [cuando aplique]
- ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

### **Control** [las preguntas que apliquen]<sup>3</sup>

- ¿El Programa 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 Programa?
- ¿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 Programa? [cuando aplique]

### **Seguimiento a destinatarios**<sup>7</sup>

- ¿El Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que permitan verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del destinatario o beneficiario? [cuando aplique]
- En caso de que los componentes o entregables involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el Programa 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 Programa tiene mecanismos para identificar si se cumple con su Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del destinatario o beneficiario de los componentes o entregables del Programa respecto de los componentes que ofrece el Programa? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Programa son utilizadas para la mejora continua del Programa?

<sup>7</sup> [Ibid.] [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"]

- *[En su caso, agregar otras preguntas guía aplicables al Programa, 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 Programa:

- Contexto en que opera el Programa;
- 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.<sup>8</sup>

Asimismo, el equipo evaluador 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;
- Recomendaciones y conclusiones sobre la operación;
- *[En su caso, agregar otros temas que el DGPS 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 y subprocesos**

Después de realizar el trabajo de campo y sistematizar la información levantada, el equipo evaluador deberá realizar la descripción y valoración de cada uno de los procesos, subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados en el Apéndice II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos", 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 a partir de la gestión de los procesos.

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;
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?

---

<sup>8</sup> Considerando el diseño muestral y los instrumentos de levantamiento de información validados y utilizados.

- 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
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, subproceso, y en su caso macroproceso, del Programa? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subproceso, y en su caso macroproceso?
  6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias 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.
  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 Programa 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, el equipo evaluador, de manera coordinada con la DGPS, 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 Programa. Para ello, 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>

Estos diagramas se deberán elaborar de acuerdo con lo especificado en el Apéndice III "Diagramas de flujo de la operación del Programa".

Adicionalmente, se deberá realizar un mapeo de procesos de acuerdo con lo indicado en el Apéndice II.

## **Medición de atributos de los procesos y subprocesos**

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 Programa. 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 productos (componentes o entregables) 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 Programa.<sup>9</sup>

Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Programa deberá realizarse una revisión documental (normativa aplicable, MIR, evaluaciones externas, sistemas de información y registros administrativos, 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 como en el Apéndice IV "Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Programa" (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**

En esta sección se deberá realizar una valoración integral de la operación del Programa 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 Programa.

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

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 Programa, para

---

<sup>9</sup> 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 cumpla 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 Programa cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.



lo cual se deberá presentar (por cada situación identificada) una propuesta de modificación a la normativa aplicable al Programa, 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 Apéndice V "Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Programa".

Para la identificación y descripción de los "cuellos de botella", buenas prácticas y fortalezas del Programa, se considerará la información derivada del análisis de la operación del Programa, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en ella. Este análisis deberá contener las causas y las consecuencias de los "cuellos de botella" detectados, 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 Apéndice VI "Análisis FODA de la operación del Programa".

### **Conclusiones, valoración global y recomendaciones**

El apartado de conclusiones deberá contener una síntesis de los resultados encontrados en la Evaluación de Procesos del Programa, resaltando los hallazgos más relevantes que se hayan detectado y que pudiesen transformarse en ASM.

El equipo evaluador deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Programa a partir del siguiente esquema de puntuación:<sup>10</sup>

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

---

<sup>10</sup> La valoración cuantitativa deberá estar sustentada y, por tanto, ser consistente con lo valorado por el equipo evaluador en el apartado de "Medición de atributos de los procesos y subprocesos".

- 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 Programa ('y' puntos), de modo que se indique el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles  $\{[(y'/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa global de la operación del Programa}$

El equipo evaluador deberá utilizar el Apéndice 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 Programa.

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 Programa, las cuales deben formularse con base en los hallazgos del trabajo de campo y de gabinete. El objetivo final de las recomendaciones es proveer información valiosa a los operadores del Programa 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 Programa.

Las recomendaciones que se formulen como resultado de la Evaluación de Procesos del Programa 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 Programa 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, el equipo evaluador debe entender por consolidación, aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación, como serían algunas acciones, procedimientos o estrategias del Programa, 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 Programa. Para ello se deberá llenar el Apéndice VIII "Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Programa", y que 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 Programa, se deberá presentar una propuesta para crear o fortalecer el sistema de monitoreo de gestión del Programa, 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 el equipo evaluador haya tenido sobre la ejecución de los macroprocesos, procesos y subprocesos del Programa.

Los indicadores que se propongan por el equipo evaluador, deberán cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados (CREMA). Asimismo, el equipo evaluador 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. Apéndice IX "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa".

## V. DISPOSICIONES GENERALES

### Bitácora de trabajo de campo y bases de datos

El equipo evaluador deberá entregar una bitácora de trabajo 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 Programa.

Asimismo, deberá entregar las bases de datos generadas a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y de la 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 del coordinador y del equipo evaluador

**Tabla A. Perfil de equipo evaluador**

Cargo	Requisitos Académicos	Experiencia General
Responsables del equipo evaluador	<i>Profesional con licenciatura, maestría o doctorado en economía, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a al sector agroalimentario.</i>	<i>Experiencia en evaluaciones de programas públicos o de programas en el sector agroalimentario.</i>
Equipo Evaluador	<i>Profesional con licenciatura, en áreas afines a al sector agroalimentario.</i>	<i>Experiencia en evaluaciones de programas públicos o de programas en el sector agroalimentario</i>

Adicionalmente, cada uno de los integrantes del equipo evaluador externo deberá presentar el Currículum vitae.

### Productos y plazos de entrega

El calendario de entregas a la DGPS 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.

La DGPS verificará y validará que en el contrato de prestación de servicios entre la Dependencia y la Instancia Evaluadora Externa, 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 productos a entregar**

Productos	Fecha de entrega
<p>Producto 1: Diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos del programa, contexto en que opera el programa, 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.</p>	<p>15 de Diciembre 2021</p>
<p>Producto 2: Informe preliminar de la Evaluación de Procesos del DGPS con, al menos, los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Introducción</li> <li>• Contexto en que opera el programa</li> <li>• Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos</li> <li>• Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos</li> <li>• Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación</li> <li>• Descripción y análisis de los procesos y subprocesos</li> <li>• Medición de los atributos de los procesos y subprocesos</li> <li>• Hallazgos y resultados</li> <li>• Conclusiones y recomendaciones</li> </ul>	<p>15 de enero 2022</p>
<p>Producto 3: Informe Final de Evaluación de Procesos del programa con, al menos, los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen Ejecutivo</li> <li>• Índice</li> <li>• Introducción</li> <li>• Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos</li> <li>• Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos</li> <li>• Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación</li> <li>• Descripción y análisis de los procesos y subprocesos</li> <li>• Medición de los atributos de los procesos y subprocesos</li> <li>• Hallazgos y resultados</li> <li>• Conclusiones, valoración global y recomendaciones</li> <li>• Anexos:</li> </ul> <p>Anexo I. Ficha técnica de identificación del programa  Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa  Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del programa  Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del programa (formato libre)  Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del programa  Anexo VI. Análisis FODA la operación del programa  Anexo VII. Valoración global cuantitativa  Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos  Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa (formato libre)  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.</p>	<p>15 de febrero de 2022</p>

## **Responsabilidades y compromisos**

Además de la calidad de la Evaluación de Procesos del programa y el cumplimiento de los presentes Términos de Referencia, 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 programa y operaciones conexas.

Respecto de los productos entregados:

- La instancia evaluadora se compromete a responder sobre aquellos comentarios emitidos por la DGPS y la UR que no hubiese considerado pertinente incorporar en los informes respectivos, incluyendo sus causas.

Respecto de la diseminación de resultados:

- El coordinador 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, operación y supervisión de la Evaluación de Procesos se desarrollará bajo la coordinación de la DGPS.

Los compromisos de la DGPS son:

- 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 programa evaluado;
- Revisar el informe preliminar y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a 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 Términos de Referencia.

## **Ficha técnica con los datos generales de la evaluación**

El Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa deberá contener una ficha con los datos generales de la evaluación descritos en el Anexo XIV.

## **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.

## APENDICES

### Apéndice I. Ficha técnica de identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el programa	
	Unidad(es) Responsable(s)	
	Modalidad y Clave Presupuestal	
	Nombre del programa	
	Año de Inicio de operaciones	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	
	Principal Normativa	
	Objetivo del PND al que está alineado	
	Objetivo del PED 2040 al que está alineado	
	Objetivo del PG 2018-2020 al que está alineado	
	Estrategia del PG 2018-2020 al que está alineado	
	Programa Sectorial derivado del PGal que está alineado	
	Objetivo del Programa Sectorial, al que está alineado	
	Indicador incorporado en el Nivel de Fin de la MIR o estratégico de la FID del Programa	
Propósito del Programa		
<b>Problema público o necesidad que atiende</b>		
<b>Población potencial</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población objetivo</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población atendida</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
<b>Cobertura geográfica (si aplica)</b>	Estados de la República en los que opera el Pp	
<b>Focalización (si aplica)</b>	Unidad territorial del Pp	

## Apéndice II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Programa

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Programa identificados por la instancia evaluadora					
	Secuencia	1. [Indicar el nombre o denominación del primer Proceso o Macroproceso identificado del Programa]	Secuencia	2. [Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroproceso identificado del Programa]	Secuencia	3. [Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroproceso identificado del Programa]
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 destinatarios	1.3.1	...	2.3.1	...	...	...
	1.3.2	...	2.3.2	...	...	...
Producción 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	1.6.1	...	...	...	...	...
	1.6.2	...	...	...	...	...
	1.6.3	...	...	...	...	...
Control	1.7.1	...	...	...	...	...
	1.7.2	...	...	...	...	...
Monitoreo	1.8.1	...	...	...	...	...
	1.8.2	...	...	...	...	...
Evaluación Externa	1.9.1	...	...	...	...	...
	1.9.2	...	...	...	...	...
<b>Procesos o Macroprocesos del Programa identificados por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos</b>						

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

1. Identificar los procesos o macroprocesos del Programa.
2. Comparar los procesos identificados del Programa 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:

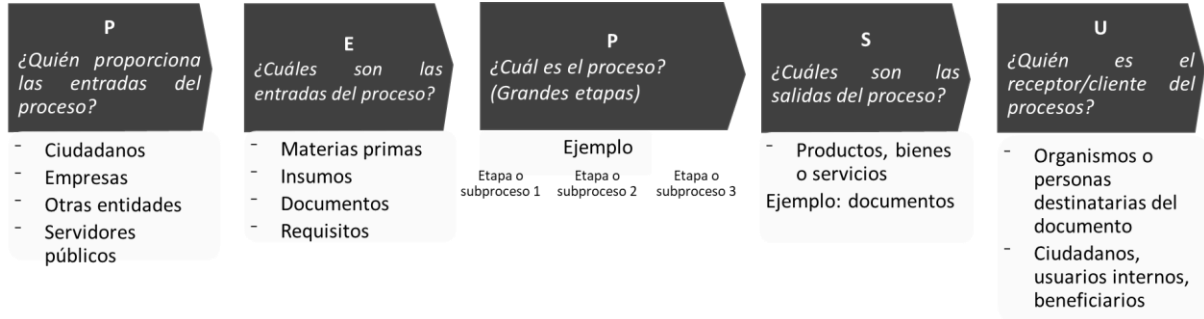
- Es común que los procesos o macroprocesos de cada Programa, correspondan a los componentes que genera, aunque esto no se cumple necesariamente en todos los casos (por deficiencias en la MIR, por ejemplo).
- No hay una cantidad definida de procesos o macroprocesos y subprocesos que debe tener un Programa; la cantidad la identificará el evaluador y adecuará el formato en función de esta cantidad.
- En principio, todos los procesos genéricos del MGP son aplicables a todos los Programa; si algún Programa 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 Programa 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 Programa 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 Programa.
- En principio, la planeación del Programa debe ser transversal, aunque es posible que un Programa realice la planeación de manera desagregada (ya sea por proceso, por macroproceso o por UR del Programa, particularmente cuando el Programa es operado por varias UR. La identificación de este proceso desagregado en el Programa 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 Programa, pudiendo también diferenciarse en subprocesos de acuerdo con los componentes que entregue.
- En caso de que el equipo evaluador lo considere conveniente, y si identifica macroprocesos del Programa, 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 Producción y Entrega de componentes pueden generarse en uno de los procesos o macroprocesos particulares del Programa y entregarse en otro. En el mismo sentido, la generación de componentes 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 Programa con el MGP es la imagen completa de la gestión del Programa, 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 Programa a cumplir sus metas.



### Apéndice III. Diagramas de flujo de la operación del Programa

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 en la dirección electrónica:












Para el Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPSU):



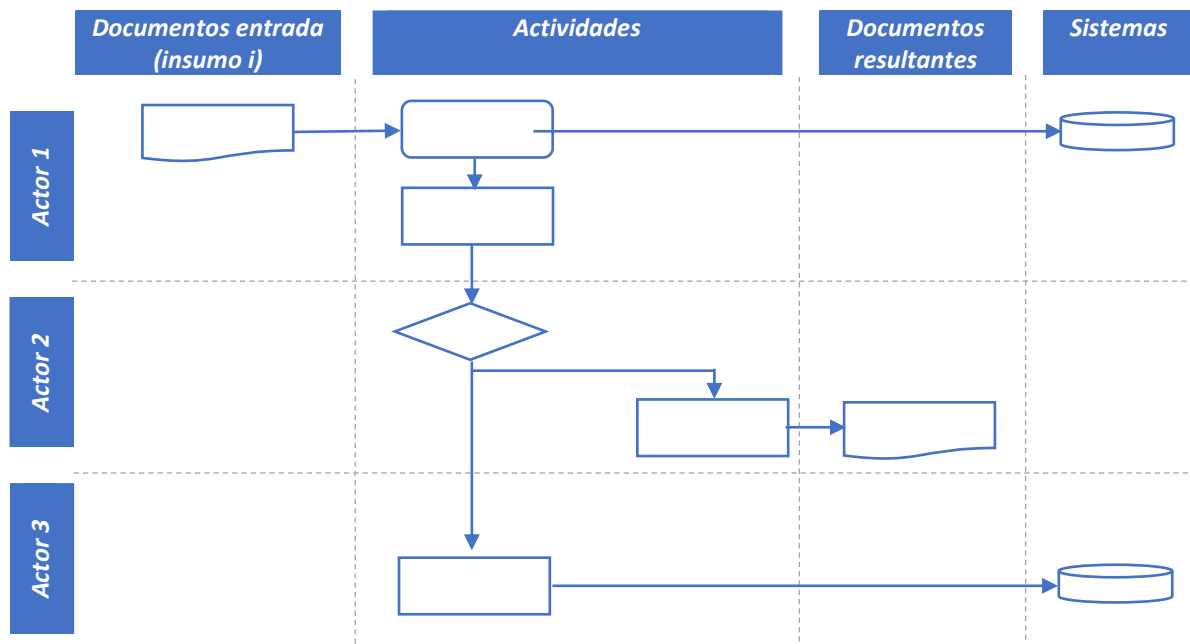
Ejemplo ilustrativo

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

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



**Apéndice V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Programa**

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

## Apéndice VI. Análisis FODA de la operación del Programa

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

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

## Apéndice VII. Valoración global cuantitativa

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

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

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

Proceso	Pertinencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos <b>pertinentes</b> / Total de procesos del Programa) 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].*

## Apéndice VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Programa

En este Anexo el equipo evaluador 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 responsable 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 Programa, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Programa].*

## Apéndice XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

<b>Nombre de la evaluación</b>	<i>[Especificar el nombre de la evaluación considerando su tipo y ejercicio evaluado]</i>
<b>Nombre y clave del programa evaluado</b>	<i>[Indicar el nombre del Programa sujeto a evaluación, de acuerdo con lo establecido en el Presupuesto de Egresos del Estado, señalando su modalidad y clave]</i>
<b>Ramo</b>	<i>[Indicar el Ramo al que pertenece el Programa evaluado (clave y denominación)]</i>
<b>Unidad(es) Responsable(s)</b>	<i>[Especificar la(s) unidad(es) responsable(s) de la administración, operación y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos del Programa evaluado correspondientes a las dependencias]</i>
<b>Agenda Anual de Evaluación de origen</b>	<i>[Especificar el ejercicio fiscal al que corresponde la Agenda Anual de Evaluación en la que fue programada la evaluación]</i>
<b>Año de conclusión y entrega de la evaluación</b>	<i>[Indicar el año en que se concluyó la evaluación]</i>
<b>Tipo de evaluación</b>	<i>[Especificar el tipo de evaluación de acuerdo con los Lineamientos de evaluación, el nombre de la evaluación y con lo establecido en la Agenda Anual de Evaluación]</i>
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	<i>[Indicar el nombre de la firma, consultoría u organización que realizó la evaluación]</i>
<b>Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación</b>	<i>[Especificar el nombre del(a) responsable de la coordinación de la evaluación de la instancia evaluadora]</i>
<b>Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora</b>	<i>[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales de la instancia evaluadora]</i>
<b>Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)</b>	<i>[Indicar el área administrativa ajena a la operación de los Programa designada por las dependencias, 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]</i>
<b>Forma de contratación de la instancia evaluadora</b>	<i>[Indicar el tipo de contratación de la instancia evaluadora externo; Especificar el tipo de procedimiento de contratación de la instancia evaluadora, consistente con los tipos de adjudicación establecidos en la Ley de Contrataciones el Gobierno del Estado de Guanajuato]</i>
<b>Costo total de la evaluación con IVA incluido</b>	<i>[Especificar el costo total de la evaluación, incluyendo el IVA (en caso de que se haya causado) como sigue: \$X.XX IVA incluido]</i>
<b>Fuente de financiamiento</b>	<i>[Indicar el tipo de financiamiento de la evaluación. Considerar que la fuente de financiamiento primigenia son recursos del Presupuesto de Egresos del Estado]</i>



## Apéndice 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, 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.

<b>Documentos normativos e institucionales</b>
<b>Informes</b>
<b>Libros</b>
<b>Revistas</b>
<b>Documentos de trabajo e investigación</b>
<b>Páginas web</b>
<b>Estadísticas y registros administrativos</b>
<b>Otro</b>

## B. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

No.	Actividades sustantivas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
1	Diseño de instrumentos de recolección de información	■	■		
2	Recopilación y revisión de información documental		■	■	
3	Recolección y captura de información de campo		■	■	■
4	Procesamiento de información			■	■
5	Entrega de informe preliminar				■
6	Presentación y entrega del estudio				■
7	Difusión del Estudio				■