



GUANAJUATO
Gobierno del Estado · Secretaría de Salud



Términos de Referencia
para la Evaluación de Procesos del
Programa Social Q1241 "CUIDANDO
MI TRASPLANTE" para el ejercicio
fiscal 2022

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AAE: Agenda Anual de Evaluación del Sistema de Evaluación del Estado de Guanajuato

ASM: Aspectos Susceptibles de Mejora

CONAC: Consejo Nacional de Armonización Contable

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

CGAyF: Coordinación General de Administración y Finanzas

DGA: Dirección General de Administración

DGSS: Dirección General de Servicios de Salud

DGPyD: Dirección General de Planeación y Desarrollo

ISAPEG: Instituto de Salud Pública del estado de Guanajuato

IPLANEG: Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato

MIR: Matriz de Indicadores para Resultados

MML: Metodología del Marco Lógico

PAE: Plan Anual de Evaluación de la SEDESHU

ROP: Reglas de Operación del Programa

SDSH: Secretaría de Desarrollo Social y Humano

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño

LCF: Ley de Coordinación Fiscal

LGDS: Ley General de Desarrollo Social

LGSDyH: Ley General de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato

LTyAIP: Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado y los Municipios de Guanajuato

LPDP: Ley de Protección de Datos Personales para el Estado y los Municipios de Guanajuato.

PAE: Programa Anual de Evaluación

PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación

PSE: Programa Social Estatal

ROP: Reglas de Operación

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SFIyA: Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración

STyRC: Secretaría de Transparencia y Rendición de cuentas

TdR: Términos de Referencia

Antecedentes

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, inciso c, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

Es decir, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos del Programa **“Q1241 Cuidando mi Trasplante”** (de ahora en adelante Programa), que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un Programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas.

1. DATOS GENERALES DEL PROGRAMA

Nombre: Cuidando mi Trasplante

Unidad Responsable: Instituto de Salud Pública del Estado de Guanajuato (ISAPEG)

Fecha de inicio de operación: 2015

Problema o necesidad que atiende:

Los pacientes trasplantados del estado de Guanajuato sin derechohabiencia carecen del acceso a terapia inmunosupresora.

Bienes y servicios que ofrece:

El Programa oferta los siguientes de esquema de inmunosupresores, consistente en cualquiera de los siguientes medicamentos individuales o en combinación:

- Tacrolimus de 1 mg
- Ácido micofenólico de 360mg
- Ciclosporina de 100 mg/ml
- Valganciclovir comprimidos de 450mg

2. Población que atiende:

Población trasplantada de órgano sólido del estado de Guanajuato que demuestre no tener una forma de conseguir el medicamento inmunosupresor y que cumplan con lo señalado en las Reglas de Operación 2022 del programa.

ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

El trasplante renal es el tratamiento óptimo de la insuficiencia renal crónica, según el modelo biomédico. Entre otros argumentos, porque mejora la calidad de vida de los enfermos y los reintegra a las actividades productivas y a una vida normal. También se le considera la terapia renal más eficiente en términos de costo-efectividad, al tener menores costos que la diálisis, disminuir la morbi-mortalidad y ahorrar gastos a los servicios de salud y a la sociedad en su conjunto.

Los programas de trasplante renal, sin embargo, enfrentan múltiples dificultades, sobre todo económicas. Por un lado, es una terapia costosa, tanto para los países desarrollados, como para aquellos en vías de desarrollo. Por otro, la disponibilidad de recursos económicos tiene efectos en la actividad trasplantadora y sus resultados; por ejemplo, las tasas de supervivencia de los órganos trasplantados son mayores en países en los cuales las

personas enfermas tienen acceso universal a los servicios de salud, al asegurarles la cobertura de los medicamentos inmunosupresores

En México, los desafíos en la atención de las personas con insuficiencia renal crónica que han sido trasplantadas, se ubican en su carácter de fragmentado e inequitativo. En tanto la mitad de la población tiene seguridad social, menos de un 10% acceso a la medicina privada y el resto a un sistema asistencial a cargo del Seguro Popular. Éste es un seguro de salud público y voluntario, que tiene cerca de 52 millones de personas afiliadas; pero que excluye la cobertura de enfermedades como la insuficiencia renal crónica y las terapias renales sustitutivas -hemodiálisis, diálisis peritoneal y trasplante renal. En consecuencia, los propios enfermos y sus familias se ven obligados a cubrir los costos de cualquier tratamiento renal.

El problema principal del sistema de salud mexicano, en lo que se refiere a la atención de la Enfermedad Renal Crónica, es la falta de cobertura universal. Desde el punto de vista ético, los tratamientos que tienen la capacidad de prolongar la vida, como es el caso de la TRR deberían estar disponibles para todos los pacientes que pudieran beneficiarse de ellos.

Bajo el esquema del seguro de salud público y voluntario, actualmente no existe financiamiento para la inmunosupresión de los pacientes trasplantados por lo que el paciente tiene que conseguir su terapia inmunosupresora por cuenta propia, la cual su costo oscila entre los \$16,382.44 hasta los \$24,352.33 pesos mensuales dependiendo del esquema. Para conseguirlo pierden su patrimonio, piden apoyo al DIF o recurren al mercado negro.

A partir de este marco de referencia, la Secretaría de Salud e Instituto de Salud Pública del Estado de Guanajuato, elaboraron un trabajo interno aplicando la de análisis lógico, el programa "Cuidando Mi Trasplante", cuyo propósito es la atención a personas de zonas de atención trasplante de órgano sólido, durante el primer año de su cirugía, siendo el componente de apoyos de medicamento inmunosupresor.

Mediante el apoyo de medicamento inmunosupresor para pacientes trasplantados de órgano sólido, éstos podrán reincorporarse a la vida productiva, ya que el medicamento contribuye a la disminución del rechazo del órgano en los pacientes, logrando no regresar a la insuficiencia orgánica de origen y evitando el empobrecimiento familiar por motivos de salud.

JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La importancia de la evaluación como herramienta de política pública reside en la identificación de las transformaciones generadas en las condiciones de los ciudadanos a partir de las acciones de una intervención gubernamental. Para el ISAPEG, como Unidad Responsable del Programa, es importante contar con una opinión independiente y objetiva sobre la pertinencia y efectividad del mismo, que le permita:

1. Identificar oportunidades de mejora en cualquier fase del ciclo de la política pública, esto para implementarlas y reorientar sus líneas de acción, garantizando que el gasto público se esté ejerciendo de manera eficaz y eficiente;
2. Generar conocimiento y evidencia que facilite el proceso de la toma de decisiones al contar con información útil y objetiva que le permita sustentarlas;
3. Realizar un proceso de aprendizaje y reflexión crítica que, además de identificar los aciertos y los errores cometidos en alguna fase, contribuya a la generación o fortalecimiento de la cultura de evaluación;
4. Cumplir con la obligatoriedad de evaluar los Programas Sociales Estatales que marca la Ley del Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato para el ejercicio fiscal (año del ejercicio fiscal), así como la Agenda Anual de Evaluación del Estado de Guanajuato del ejercicio fiscal (año del ejercicio fiscal).

Siendo conscientes de que el realizar evaluaciones no es un fin en sí mismo sino un medio para generar tanto información que facilite la toma de decisiones como recomendaciones útiles que contribuyan a la mejora continua de políticas, programas y proyectos públicos; el ISAPEG ha determinado someter al Programa “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**” a una evaluación de **Procesos** del ejercicio fiscal **2020 - 2021**. Lo anterior en razón de que el Programa ya cuenta en su historial con una evaluación de Desempeño de lo ejercido en el año 2020-2021. El ISAPEG espera que los resultados de esta evaluación le ofrezcan una idea preliminar de hasta qué punto el Programa puede lograr sus propósitos.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**” que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Objetivos específicos

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica o área de enfoque donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar las fortalezas, problemas o limitante, tanto normativos operativos, buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del Programa.
- Elaborar las cartas de cada uno de los procesos (de acuerdo con el anexo XII de los presentes TdR)
- Elaborar los diagramas de flujo de cada uno de los procesos
- Elaborar el macro proceso del Programa
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.

Alcances

Contar con un documento que exponga un conjunto de hallazgos, recomendaciones y valoraciones sobre los procesos que se llevan a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos del Programa “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**” a partir del análisis de los elementos señalados en el anexo técnico A.

Descripción Específica del Servicio

Para cumplir con el objetivo de la evaluación, se debe organizar, revisar y valorar la información proporcionada por la Unidad Responsable del Programa a través de la Unidad Coordinadora de la evaluación.

Para el desarrollo de la evaluación, la instancia evaluadora deberá realizar el trabajo de gabinete, el cual se llevará a cabo sobre la información documentada que se entregue por

la Unidad Coordinadora de la Evaluación, así como la que la instancia evaluadora pueda obtener, con la autorización de la Unidad Coordinadora de la Evaluación.

La revisión documental se complementará con trabajo de campo¹ o entrevistas a profundidad con los servidores públicos de la Unidad Responsable del Programa. La cantidad de las entrevistas y el perfil de los entrevistados dependerán de la calidad y cantidad de la evidencia documental proporcionada, y de los involucrados en la operación del Programa. El Programa de entrevistas deberá especificar los actores por entrevistar, los instrumentos por utilizar y su cronograma de ejecución. La valoración de la información y el Programa de las entrevistas se deben presentar en formato libre como parte del Entregable 1.

Derivado del análisis de la información y de las entrevistas realizadas se debe responder el instrumento de evaluación descrito en el presente Anexo Técnico, a partir de este se debe elaborar un informe de evaluación con lenguaje incluyente que contenga todos los apartados del anexo, el cual se entregará a la Unidad Coordinadora de la Evaluación para su revisión y aprobación, de acuerdo con el calendario de entregas (cuadro 1).

Se debe considerar la realización de mínimo cinco reuniones durante el proceso de evaluación entre la Unidad Coordinadora de la Evaluación, la Unidad Responsable del Programa y la instancia evaluadora. Una reunión inicial, previa a la entrega del primer producto, en la que se presenten los objetivos, el proceso y el instrumento de evaluación, y en la que se discutirá las necesidades y las dudas sobre la evidencia documental proporcionada. Otra posterior a la entrega de cada uno de los productos, con la finalidad de comentar los resultados de dichos entregables. También se debe contemplar la realización de una reunión final, una vez entregado el último producto, para hacer la presentación de los principales resultados de la evaluación. Estas reuniones son adicionales a las visitas que se deberán realizar para llevar a cabo las entrevistas a profundidad. La Unidad Coordinadora de la Evaluación indicará el espacio, día y hora de la realización de las reuniones indicadas y en éstas (cada una de ellas).

¹ En el ámbito de la evaluación, el trabajo de campo se define como una estrategia para obtener información mediante “técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo” (CONEVAL, 2020: 10).

Entregables

Durante el desarrollo de la evaluación, el evaluador deberá reportar los avances realizados a través de documentos o informes parciales con el análisis de cada uno de los apartados y llenado de anexos señalados para cada entregable solicitado, como a continuación se detalla.

En el **primer entregable** la instancia evaluadora deberá proporcionar un informe parcial con el análisis de los primeros apartados de la evaluación, y mediante una exposición, compartir los hallazgos preliminares relacionados con el análisis de los primeros apartados de los presentes TdR. La presentación deberá celebrarse con la Unidad Responsable del Programa y la Unidad Coordinadora de la Evaluación. Asimismo, debe dar oportunidad para dialogar entre las partes, y comprobar que existe un completo entendimiento sobre lo que hace el Programa, pero, sobre todo, identificar si se cuenta con la información necesaria para la evaluación. De manera específica los elementos que componen el primer entregable son:

1. Informe parcial con el análisis y llenado de los siguientes apartados:
 - Descripción del Programa; y,
 - Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo (instrumento (s) a emplear).
 - Además de lo anterior, deberán llenarse los anexos señalados en cada apartado
2. Presentación de Power Point de los hallazgos del primer análisis
3. Minuta y lista de asistencia de la reunión.

Bajo este contexto, la presentación debe dar oportunidad para dialogar entre las partes, y, sobre todo, comprobar que existe un completo entendimiento sobre lo que hace el Programa. Con esta información se puede confirmar que se cuenta con todos los documentos necesarios para la evaluación. Se espera que el equipo evaluador en el primer entregable examine con detenimiento el acervo documental para que, en conjunto con una serie de entrevistas al líder del Programa, se pueda establecer un entendimiento sobre la parte conceptual del Programa. El equipo evaluador debe tener habilidades de síntesis.

Para el **segundo entregable**, se deberá conservar la misma dinámica. La exposición se llevará a cabo con los mismos actores de la primera reunión. Esta segunda reunión deberá enfocarse en presentar los hallazgos de los apartados restantes de la evaluación y los resultados del trabajo de campo o aplicación de entrevistas con la Unidad Responsable del

Programa. Además, se deberá compartir el trabajo realizado sobre las precisiones y comentarios que se hayan realizado en la primera reunión, así como de las observaciones generadas del primer entregable. Los elementos que se deberán proporcionar son:

1. Informe parcial con el análisis y llenado de los siguientes apartados:
 - Descripción y análisis de los procesos del Programa;
 - Hallazgos y resultados
 - Recomendaciones y conclusiones
 - Además de lo anterior, deberán llenarse los anexos señalados en cada apartado
2. Presentación de Power Point de los hallazgos del primer análisis
3. Minuta y lista de asistencia de la reunión.

Dado que el equipo evaluador ya tiene el análisis de todos los apartados, se espera que se pueda dialogar sobre las recomendaciones y su factibilidad para implementar las mismas. Si bien el equipo evaluador debe tomar en consideración estas opiniones, no está obligado a aplicarlas ya que se debe respetar la objetividad e independencia que su carácter de evaluador externo le provee, sobre todo, porque en este punto se cuenta con una visión global de la coherencia del Programa, así como del presupuesto.

El **tercer entregable** es la versión preliminar de la evaluación de acuerdo con lo estipulado en los presentes TdR. En ese sentido, la exposición deberá enfocarse en mostrar los resultados y recomendaciones por cada apartado de la evaluación, considerando nuevamente la atención de los comentarios y observaciones realizados por la Unidad Responsable del Programa en el segundo entregable. En el tercer entregable también se requiere que todos los anexos sean proporcionados de acuerdo con los formatos solicitados en los TdR, para garantizar la estandarización de la información y para evitar la modificación u omisión de temas.

1. Informe preliminar final:
 - Datos generales del Programa/ Descripción del Programa
 - Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
 - Descripción y análisis de los procesos del Programa
 - Hallazgos y resultados
 - Recomendaciones y conclusiones
2. Anexos
 - Anexo1 “Ficha Técnica de Identificación del Programa”

Anexo 2 “Ficha de Identificación y equivalencia de procesos”

Anexo 3 “Flujogramas del Programa”

Anexo 4 “Grado de consolidación operativa del Programa”

Anexo 5 “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa”

Anexo 6 “Propuesta de Modificación a la normatividad del programa”

Anexo 7 “Análisis FODA del Programa”

Anexo 8 “Recomendaciones del Programa”

Anexo 9 “Sistema de Monitoreo e indicadores de gestión del Programa”

Anexo 10 “Trabajo de campo realizado”

Anexo 11 “Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del Programa”

Anexo 12 “Cartas proceso”

3. Presentación de Power Point de los hallazgos del tercer análisis
4. Minuta y lista de asistencia de la reunión.

Es importante destacar que el equipo evaluador, con la visión global que adquirió sobre el Programa debe analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y plantear recomendaciones para cada una de ellas en caso que aplique. En el tercer entregable también se requiere que todos los anexos sean proporcionados de acuerdo con los formatos solicitados en los TdR. Estos deben ser respetados para garantizar la estandarización de la información y para evitar la modificación u omisión de temas.

Siguiendo la misma dinámica, en la **entrega final** el equipo evaluador debe contemplar el desarrollo de una reunión final para hacer la presentación de los principales resultados a todos los actores relevantes involucrados en el Programa. Finalmente, la Unidad Coordinadora de la Evaluación deberá enviar el informe final para su revisión y emisión de comentarios a la Unidad Responsable del Programa. Asimismo, estas unidades revisarán y validarán la factibilidad de las recomendaciones, así como el contexto de la realización. El contenido del informe final deberá ser el siguiente:

1. Índice
2. Introducción
3. Datos generales del Programa
4. Objetivo de la evaluación
5. Metodología de la evaluación

6. Descripción del Programa
7. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
8. Descripción y análisis de los procesos del Programa
9. Hallazgos y resultados
10. Recomendaciones y conclusiones
11. Bibliografía
12. Anexos

Anexo1 “Ficha Técnica de Identificación del Programa”

Anexo 2 “Ficha de Identificación y equivalencia de procesos”

Anexo 3 “Flujogramas del Programa”

Anexo 4 “Grado de consolidación operativa del Programa”

Anexo 5 “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa”

Anexo 6 “Propuesta de Modificación a la normatividad del programa”

Anexo 7 “Análisis FODA del Programa”

Anexo 8 “Recomendaciones del Programa”

Anexo 9 “Sistema de Monitoreo e indicadores de gestión del Programa”

Anexo 10 “Trabajo de campo realizado”

Anexo 11 “Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del Programa”

Anexo 12 “Cartas proceso”

Es importante mencionar, que a la par de la entrega del Informe Final se deberán anexar los Resultados del trabajo de campo, los Anexos de la evaluación en formato Excel, la Ficha de los resultados de la evaluación en el formato definido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), anexo 13, y un Resumen Ejecutivo. Estos últimos en archivos separados; en formato Word y PDF.

**Cuadro 1. Calendario de la realización del servicio “Evaluación de Procesos del
“Q1241 Cuidando mi Trasplante”**

No.	Entregable	Fecha (dd/mm/aa) ²
1	- Informe parcial con el análisis y llenado de los siguientes apartados: - Descripción del Programa; y, - Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo (instrumento (s) a emplear). - Presentación de PowerPoint de los hallazgos del primer análisis y de la descripción del Programa. - Propuesta de calendarización de entrevistas y presentación de cuestionario o batería de preguntas (Instrumento) Nota: Se considerará como un borrador.	5 semanas
2	- Informe parcial con el análisis y llenado de los siguientes apartados: - Descripción y análisis de los procesos del Programa; - Hallazgos y resultados - Recomendaciones y conclusiones - Anexos, deberán llenarse los anexos señalados en cada apartado - Presentación de PowerPoint de los hallazgos del segundo análisis - Minuta y lista de asistencia de la reunión. Nota: Se considerará como un borrador.	10 semanas
3	- Informe preliminar final: - Índice - Introducción - Datos generales del Programa/ Descripción del Programa - Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo - Descripción y análisis de los procesos del Programa - Hallazgos y resultados - Recomendaciones y conclusiones - Bibliografía - Anexos (Excepto el anexo 8 “Ficha de Difusión de los resultados de la evaluación). - Presentación de PowerPoint de los hallazgos globales de la evaluación - Minuta y lista de asistencia de la reunión.	5 semanas
4	- Informe Final de la Evaluación - Resumen Ejecutivo - Presentaciones (en PowerPoint) - Ficha de Difusión de los resultados de la evaluación (CONAC)	4 semanas

Nota: La duración de la evaluación se tiene contemplada en un periodo de 6 meses, a partir de la firma del contrato, sin embargo, la instancia evaluadora y/o ISAPEG puede concluir la misma en relación a los términos contractuales.

²El tiempo para desarrollar los entregables de la evaluación, se contabilizan una vez firmado el contrato para el primer entregable, para el cual tendrá 5 semanas para concluir el primer producto. Posteriormente, se contabilizan a partir de la entrega de cada entregable. Es decir, una vez entregado el primer entregable, la instancia evaluadora contara con 10 semanas para concluir y enviar el segundo. Posteriormente, al recibir el segundo entregable, contara con 5 semanas para concluir y enviar el informe preliminar. Por último, derivado de la recepción del informe preliminar, la instancia evaluadora contara con 4 semanas más para entregar el informe final.

ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

Perfil del ente evaluador

El equipo evaluador debe ser una institución académica, de investigación o empresa consultora; ésta última persona física o moral. El coordinador de la evaluación y su equipo, en conjunto, deberán reunir los siguientes requisitos:

- Experiencia en evaluaciones de Programas, políticas e investigaciones en materia de Salud.
- Experiencia en evaluaciones en las que se hayan implementado metodologías y análisis cualitativos. Que cuente con líneas de investigación o participación en proyectos con temas vinculados al Programa a evaluar, y que conozca el estado de Guanajuato y sus regiones.
- Capacidad de gestión y obtención, generación, procesamiento y análisis de información de fuentes primarias y secundarias.
- Estar al corriente en sus obligaciones fiscales.
- No pertenecer a la lista de contratistas y proveedores sancionados por la Secretaría de la Función Pública.
- No pertenecer a la lista de contratistas y proveedores sancionados por la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas de Guanajuato.
- Estar dado de alta en el Padrón de Proveedores de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración de Guanajuato, (o bien tener en proceso la solicitud de su alta, en cuyo caso deberá concluir el trámite antes de la firma del contrato en caso de resultar ganador).

Duración de la evaluación

La evaluación deberá realizarse en un plazo no mayor a seis meses.

NOTA: Es importante señalar que el calendario de actividades se ajustará a la duración de la evaluación (seis meses) y que debe ser acorde a lo estipulado en el apartado “Entregables”.

Responsabilidades y compromisos de la instancia evaluadora:

La instancia evaluadora deberá estar consciente de que además de la calidad de la evaluación y el cumplimiento de los Términos de Referencia (TdR) y de los anexos, será responsable de:

1. Asumir los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la evaluación; 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 y operaciones conexas.
2. Respecto de los documentos preliminares o borradores y el informe final. Responder por escrito sobre aquellos comentarios que se emitan respecto de los avances o documentos entregables correspondientes a la evaluación. Para la revisión de los productos entregables el ISAPEG entregará al proveedor sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a 8 días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos. La instancia evaluadora contará con 8 días hábiles después de la emisión de las observaciones y recomendaciones para hacer las correcciones a los productos entregables. En total este proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar, como máximo, hasta 16 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si el ISAPEG lo solicita. La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en el presente apartado por el ISAPEG. Será responsabilidad de la instancia evaluadora recoger estos oficios, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos con sus correspondientes copias. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión del oficio expedido por parte del ISAPEG. Si al cabo de este procedimiento el ISAPEG considera que el producto no fue entregado a su entera satisfacción, se procederá a aplicar las cláusulas correspondientes al contrato que

se refieren al no cumplimiento de las características adecuadas de los productos entregables.

3. Respecto de la Diseminación de Resultados. La instancia evaluadora debe estar disponible para reuniones o eventos especiales requeridos por la parte contratante, aún después de concluido el contrato. Los productos y resultados finales de la evaluación serán considerados propiedad de la dependencia contratante, por lo que la instancia evaluadora deberá limitar la difusión de los resultados de la evaluación a la difusión que haga la dependencia contratante por los medios oficiales correspondientes.
4. Confidencialidad de la información. En su caso, la instancia evaluadora, coordinadores y demás integrantes, firmarán una cláusula de confidencialidad para el tratamiento de la información que se emplee o se derive de la realización de la evaluación.

Desde el inicio de los trabajos de la evaluación, la instancia evaluadora dará a conocer a la unidad administrativa que se encargó de su contratación, el nombre del coordinador de la evaluación y de todos los integrantes del equipo. Los cambios de miembros del equipo también deberán ser notificados por escrito a las unidades señaladas en el presente párrafo.

5. Propiedad de la información. Al término o rescisión del contrato, la instancia evaluadora se obliga a devolver a Gobierno del Estado toda la información obtenida para la realización de los servicios, así como entregar los productos derivados de su ejecución.
6. Aspectos Susceptibles de Mejora. Los miembros del equipo de la instancia evaluadora deberán colaborar en la presentación de las recomendaciones que puedan ser incluidas en los Aspectos Susceptibles de Mejora y de los documentos que señala el “Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones”. Asimismo, el equipo evaluador, basándose en su experiencia, podrán ampliar e incorporar elementos que refuercen la presente evaluación, sin costo extra para el ISAPEG; siendo que las propuestas que pudieran llegar a incorporarse no exime al equipo evaluador de cumplir, como mínimo, con todos los puntos aquí solicitados.

Responsabilidades y compromisos del ISAPEG y la Unidad Responsable del Programa

La contratación, operación y supervisión de la evaluación se desarrollará bajo la Coordinación de la Dirección General de Planeación y Desarrollo del ISAPEG, sujeta a los lineamientos (TdR) a que se refiere el primer párrafo de este apartado. Asimismo, el evaluador externo queda informado que los compromisos del ISAPEG son:

De la Unidad Coordinadora de la Evaluación (Dirección Planeación de la DGPyD):

1. Recopilar y suministrar oportunamente al evaluador externo toda la documentación necesaria para llevar a cabo la evaluación, así como las bases de datos.
2. Revisar la información suministrada por la Unidad Responsable del Programa.
3. Revisar el informe borrador y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el evaluador externo en la versión final del informe de evaluación.
4. Verificar que el informe final de evaluación externa cumpla con el contenido mínimo establecido en estos TdR para la evaluación de Proceso del Programa “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**”. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión/envío de la comunicación oficial por parte del área requirente. La atención a los comentarios emitidos por el área requirente, Unidad Coordinadora de la Evaluación y/o por la Unidad Responsable del Programa se deberá atender por escrito en el formato elaborado para ello.

De la Unidad Responsable del Programa **Q1241 Cuidando mi Trasplante**:

1. Suministrar oportunamente a la Unidad Coordinadora de la evaluación, toda la información, documentación y bases de datos para llevar a cabo la evaluación.
2. Verificar la confiabilidad de la información proporcionada a la Unidad Coordinadora de la Evaluación.
3. Facilitar su participación, en la aplicación de los instrumentos de campo que la instancia evaluadora utilice para ampliar la información cualitativa, sobre la gestión y operación del Programa en el estado.
4. Revisar el contenido de los informes elaborados por la instancia evaluadora y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el evaluador externo en la versión final del informe de evaluación.

Criterios de remuneración.

La forma de pago se realizará de la siguiente manera:

- La primera exhibición será 20% del monto pactado, a contra entrega del primer entregable, y
- La segunda exhibición del 80% restante, a contra entrega del informe final y productos señalados en el último entregable.

El monto que el ISAPEG pague a la instancia evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del mismo ISAPEG, sobre los entregables y demás productos que resulten derivados de los servicios materia de contratación, por lo que el evaluador no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio evaluador utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad del Instituto.

Mecanismos de Administración, verificación y aceptación del servicio

La instancia evaluadora deberá entregar cada producto de acuerdo con los plazos y condiciones de entrega establecidos en los TdR, dichos entregables serán validados por el ISAPEG; de acuerdo con la normatividad aplicable.

Cada uno de los productos entregados, deberá establecer una referencia al título del trabajo realizado y al servicio-contrato que lo ampara. (En el mismo sentido, los informes parciales deberán entregarse a la Dirección General de Planeación y Desarrollo, a través de la Unidad Coordinadora de la Evaluación considerándose como válidos el uso de medios electrónicos y/o digitales para el envío de la información). Los archivos electrónicos se organizarán en directorios con la misma estructura señalada en el informe y con nombres que faciliten su localización.

Para la entrega, la instancia evaluadora deberá emitir oficio en hoja membretada y firmada por el coordinador de la evaluación. En todos los documentos se deberá incluir la leyenda: "Se entrega el documento en espera de revisión y aprobación por parte del ISAPEG".

Al concluir el contrato o convenio, el ISAPEG, elaborará la constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales.

Queda asentado que la versión del producto entregado no será considerada como final hasta que el ISAPEG emita oficio de conformidad por el mismo, quedando el coordinador

de la evaluación obligado a contestar las consideraciones que puedan existir, en un plazo no mayor de 8 días hábiles, posteriores a la entrega de las mismas.

Los productos finales se entregarán a la Dirección General de Planeación y Desarrollo en forma impresa y en electrónico en formato Word y PDF, en USB debidamente identificados. La entrega se realizará en el domicilio del ISAPEG: Camino Antiguo a Marfil #12, Marfil, CP. 36250, Guanajuato, Gto.

Recursos a ser provistos por la Entidad contratante

El ISAPEG brindará la información disponible del Programa “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**” en estricto apego a lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado y los Municipios de Guanajuato, así como en la Ley de Protección de Datos Personales para el Estado y los Municipios de Guanajuato.

Toda aquella información que no se tenga en registros administrativos, será responsabilidad del evaluador conseguirla por los medios que éste considere pertinentes.

Confidencialidad de la información

El evaluador reconoce que la información y documentación que el Gobierno del Estado de Guanajuato, como entidad contratante, le proporcione a través del ISAPEG, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad del ISAPEG, con el carácter confidencial y reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del contrato.

La obligación de confidencialidad y reserva a cargo de la instancia evaluadora anteriormente referida, permanecerá vigente aún después de terminada la vigencia del contrato, siempre y cuando la información confidencial no pase a ser del dominio público.

Criterios de selección

Los postulantes a esta convocatoria deberán remitir al ISAPEG una propuesta técnico-económica, anexando el currículum del personal que participará en el proyecto de evaluación. La propuesta deberá incluir una descripción detallada del proceso de realización de los trabajos (metodología), así como un Programa de actividades mensuales que incluya las fechas de entrega establecidas en este documento. Así como una propuesta de mejora a los presentes TdR en cuanto al contenido de la evaluación. Además, deberá

señalarse la oferta económica que detalle el costo de la evaluación. Esta última deberá ser expresada en pesos mexicanos.

Para la evaluación de las propuestas recibidas, se usará el método de puntaje, sujeto a las siguientes ponderaciones y procedimientos:

1) Criterios de evaluación de proveedores participantes

En apego a la Guía para la elaboración de Términos de Referencia del Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato (IPLANEG) se han definido los siguientes criterios de evaluación de participantes:

1.1 Evaluación de Propuestas Técnicas:

Los criterios y sub-criterios, y el sistema de puntos que se asignarán a la evaluación de las Propuestas Técnicas son:

Criterios y sub-criterios		Puntaje
I.	Experiencia y especialidad del Consultor en contratos de consultoría de evaluación de la misma naturaleza del descrito en estos TdR	20
II.	Capacidad del participante conforme a las calificaciones del personal profesional clave asignado: a) Jefe del equipo 60% b) Cargo o disciplina apropiada (resto del equipo) 40% El número de puntos asignados para el criterio de cargo y/o disciplina, será evaluado a partir de los sub-criterios siguientes: 1) Calificaciones generales 30% 2) Competencia para el trabajo 50% 3) Experiencia en la región, dominio del idioma 20%	30
III.	Integración de la propuesta técnica Lógica de la metodología y plan de trabajo propuestos en respuesta a los términos de referencia: 1) Enfoque técnico y metodología 60% 2) Plan de trabajo 20% 3) Organización y dotación de personal 20%	40
IV.	Participación de nacionales entre el personal clave propuesto	10
Total		100

Suma: Criterio I + Criterio II + Criterio III + Criterio IV = 100

1.2 Evaluación Técnico - Económica:

Para determinar la evaluación de las ofertas se tendrá en cuenta la Propuesta Económica, conforme a la siguiente fórmula:

$$Pte = IT + IE$$

En donde:

- Pte = Índice de Ponderación técnico-económico
- IT = Índice técnico
- IE = Índice económico

1. Evaluación Técnica
Formula: $IT = Ptn \times 80\%$ Ptn = Total de puntos obtenidos en los rubros técnicos por la n-ésima propuesta técnica. Nota. El mínimo puntaje técnico (Ptn) requerido para calificar es 70 Puntos.
2. Evaluación Económica
Formula: $IE = Pen \times 20\%$ $Pen = \text{Puntaje económico de la n-ésima propuesta económica} = MPemb \times 100 / MPn.$ MPemb = monto de la propuesta económica más baja. MPn = monto de la n-ésima propuesta económica.

Anexo A. Criterios para aplicar la Evaluación de Procesos

Con base en los TdR, organizados en apartados y preguntas, establecidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), la Dirección de Planeación del ISAPEG, bajo la supervisión del Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato y de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, ha definido los siguiente criterios que, en apoyo a una metodología de análisis de gabinete y de trabajo de campo, deben satisfacerse, a manera de respuestas a los apartados, para la elaboración del Informe final de la evaluación. Cabe señalar que, tomando en consideración las necesidades que el ISAPEG identifica en materia de evaluación de sus proyectos de inversión, fueron realizados algunos ajustes o modificaciones a los TdR para la evaluación de Procesos de Coneval. De lo anterior, se presentan los siguientes criterios:

Criterios Técnicos de la Evaluación

La Evaluación de Procesos se conforma por cinco apartados:

1. Descripción del Programa

El proveedor deberá presentar una descripción detallada del Programa, en el que se dé cuenta de: 1) la problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.); 2) el contexto y las condiciones en las que opera; 3) se identifiquen los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos; y 4) así como toda aquella información que permita entender la operación del Programa, incluso de carácter histórico.

La descripción del Programa es parte del entregable 1. Además, se deberá incluir una ficha técnica con los datos mínimos del Programa en el Anexo I “Ficha técnica de identificación”.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un Programa de desarrollo social, en este caso).

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso servirá para identificar de manera general la operación del Programa, así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los casos observados. También deberán utilizarse como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que sólo se deberá incluir la información relevante de cada caso analizado.

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. Cabe señalar que el área requirente podrá solicitar un análisis cuantitativo, en caso de considerarlo necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

a) Análisis de gabinete

El desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis requiere de trabajo de gabinete que incluye acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa.

El análisis de gabinete proveerá la información para mapear el proceso general de implementación del Programa y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Esto permitirá determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos en una etapa posterior.

La selección de las fuentes de información para la evaluación deberá considerar la normatividad asociada a la implementación del Programa y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del Programa, gobiernos estatales

y otros actores relevantes; así como fuentes de información externa que se consideren pertinentes para la evaluación.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

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

b) Análisis cualitativo

Para la evaluación de procesos se deberá llevar a cabo una estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas a profundidad y semi-estructuradas, y grupos focales. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán a los actores que intervienen en la gestión del Programa “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**” tanto a nivel central como en la entidad federativa o unidades de ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**” y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la observación directa de procesos que permita la revisión in situ de la implementación del “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**” en cada uno de los niveles de ejecución.

c) Análisis cuantitativo

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, el proveedor deberá aplicar encuestas presenciales y en línea a personal operativo y a beneficiarios, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del programa.

2.1 Trabajo de campo

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, el proveedor debe establecer la selección de una muestra analítica y ésta debe considerar las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Programa. Esta muestra deberá estar apoyada en una matriz analítica en la que se establezcan los criterios de selección y sus interacciones, que justifiquen y den solidez a la selección de las unidades de análisis (entidades, unidades responsables, entre otras). La selección de variables utilizadas para la selección de la muestra debe justificarse a partir de la importancia para el desarrollo de la evaluación.

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los informes y registros administrativos del Programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada.

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que el proveedor puede tomar en cuenta son el desempeño operativo del Programa en la entidad, volumen de operación, esquemas normativos del “**Q1241 Cuidando mi Trasplante**” y los ejercicios presupuestales en la entidad, así como las formas de interacción con los gobiernos municipales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos. Una vez seleccionadas la entidad, se deberá elaborar, a su vez, una muestra de las unidades ejecutoras a visitar.

El proveedor debe entregar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc. Para la agenda de trabajo de campo, se deberá tomar en consideración los tiempos

operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Asimismo, los instrumentos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos, deben entregarse para aprobación del área requirente. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo XI. “Instrumentos de recolección de información”.

Para el levantamiento de información en campo es necesario solicitar el consentimiento informado de los actores que participarán como informantes en la evaluación, ya sea que se trate de entrevistas semi-estructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información.³

El proveedor deberá entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas incluyendo toda la información sistematizada, tanto de corte cuantitativo como aquella recabada en el trabajo de campo (cualitativa), eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos, en caso de ser necesario, a fin de mantener la confidencialidad de los entrevistados. Las bases de datos deberán entregarse en formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del entregable 3.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo X. “Trabajo de Campo Realizado”, en donde se debe mencionar si se cumplió con el diseño metodológico propuesto al inicio de la evaluación o en caso de presentarse cambios en el diseño metodológico (criterios de selección y/o unidades de análisis y/o diseño del levantamiento de la información) y/o en la estrategia del trabajo de campo durante el desarrollo de la evaluación, el proveedor deberá detallar y justificar dichas modificaciones para dar cuenta de lo que realmente se llevó a cabo en la evaluación, y mencionar de qué manera estas modificaciones afectan los resultados de la evaluación.

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el proveedor y que podrían afectar los resultados de la evaluación. Se deberán registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información,

³ En la página web del CONEVAL, www.coneval.gob.mx, estará a disposición la “Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructurada”, en la que se sugieren algunos elementos para la elaboración de estos instrumentos, así como el “Modelo de Carta de Consentimiento Informado para Participar en Evaluaciones de Procesos”.

obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante (ver formato propuesto en el Anexo X). Este anexo es parte del entregable 3.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el proveedor deberá ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada, ésta 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, estos cinco productos son parte del entregable 1.

3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

En este entregable el proveedor debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo como en gabinete, es decir considerar la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. La descripción, análisis y grado de consolidación operativa de los procesos es parte del entregable 2.

La descripción y análisis de los procesos del Programa se deberá desarrollar en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy distinta entre las unidades de análisis observadas (entidades, dependencias, etc.) se deberán describir estas diferencias, para ello se puede utilizar un cuadro comparativo entre los casos analizados para dar cuenta de las diferencias encontradas en la operación del Programa. Por otra parte, cuando se entreguen varios apoyos será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”⁴, que se presenta a continuación.

⁴ Se deberán incluir los procesos identificados a lo largo de la evaluación en coordinación con el ISAPEG.

Figura 1. Modelo General de Procesos



Fuente: Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos, CONEVAL 2017.

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
 - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
 - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
 - d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4. Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?

5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?⁵

6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso? 7. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.

8. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

9. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Programa.

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 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 que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) 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 elementos⁶.

El “Modelo general de procesos” (figura 1) no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener el Programa, por lo que el proveedor, de manera adicional, deberá indicarlos y describirlos. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa. Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”.

La descripción de los procesos del Programa deberá acompañarse de flujogramas para cada uno de los procesos analizados, y éstos se presentarán en el Anexo III “Flujogramas del Programa”.

4. Hallazgos y Resultados

En este componente, el proveedor debe realizar una valoración global de la operación del Programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben sustentarse con base en información derivada de los estudios de caso. Los hallazgos y resultados no necesariamente deben estar vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa evaluado. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar 1) los principales problemas detectados en la normatividad, 2) cuellos de botella, 3) las áreas de oportunidad, así como 4) las buenas prácticas detectadas en la operación del Programa con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión. También, se deben indicar las amenazas y fortalezas externas del Programa que se identificaron en la evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de la Unidad Responsable del Programa.

Principales problemas detectados en la normatividad

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Con base en lo anterior, el proveedor presentará una propuesta de modificación a la normatividad 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 Anexo VI “Propuesta de modificación a la normatividad”.

Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del Programa deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Programa (estudios de caso), así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él.

Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del Programa, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos. Al respecto, el proveedor deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos del Programa, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Programa, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa. El proveedor deberá describir las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso, así como presentar un análisis de la posibilidad de implementarse en otras áreas y/o entidades en donde opera el Programa.

Amenazas y Fortalezas

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del Programa que ayuden a la Unidad Responsable del Programa a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del Programa o acción. Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Los hallazgos y resultados, en los que también se incluyan los principales problemas detectados en la normatividad, la identificación y descripción de áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas, así como las amenazas y fortalezas del Programa, son parte del entregable 2.

Adicionalmente, el proveedor deberá elaborar el Anexo VII. “Análisis FODA del Programa”, en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Programa. Este anexo debe formar parte del informe final (entregable 3).

5. Recomendaciones y conclusiones

En este apartado el proveedor debe exponer una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión del Programa y para el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, el proveedor, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa, debe realizar recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del Programa. Todas las recomendaciones y conclusiones deben formularse con base en los datos contenidos en los estudios de caso. El objetivo final de las recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa. Las recomendaciones y conclusiones son parte del entregable 3.

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- ⇒ Derivarse de los principales resultados de la evaluación.
- ⇒ Incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:

- Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
 - Principal(es) responsable(s) de la implementación.
 - Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Programa como en el logro de los objetivos del mismo.
 - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- ⇒ Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.
- ⇒ Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el Anexo VIII.

“Recomendaciones del Programa”.

Adicionalmente, el proveedor deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo, la inclusión de indicadores) o en el caso de que el Programa carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno. En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el Anexo IX. *“Sistema de monitoreo e indicadores de gestión”.*

Anexo 1. Ficha Técnica de identificación del Programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del Programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	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	
	Propósito del Programa	
Población potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	

Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el Programa	
Focalización	Unidad territorial del Programa	

Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

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

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

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

Distribución de apoyos: 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).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de bienes y/o servicios
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		Ej. Monitoreo del Expediente Médico y/o Administrativo
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del Programa.		
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el Programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia

Anexo 3. Flujogramas del Programa

En este apartado el proveedor podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la *Guía para la Optimalización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos* de la Secretaría de la Función Pública, apartado VII. Mapeo de procesos, disponible en <http://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>

Anexo 4. 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 la 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 5. 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 6. 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 7. Análisis FODA del Programa
(Formato libre)**

Anexo 8. 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 9. Sistema de Monitoreo e indicadores de gestión del Programa
(Formato libre)

Anexo 10. 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 11. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del Programa

Formato libre, que deberá incluir las siguientes leyendas:

Nota 1. “Este programa es público, ajeno a cualquier partido político, queda prohibido su uso para fines distintos al desarrollo social”.

Nota 2. “Los datos personales que se recaben con motivo de la operación de este programa, serán tratados de conformidad con lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados para el estado de Guanajuato”.

Anexo 12. Carta procesos

En este anexo el proveedor deberá completar y replicar por cada uno de los procesos señalados en los presentes TdR.

 		NOMBRE DEL PROCESO:										
		PROPÓSITO					Responsable					
		ALCANCE					Inicia: Termina:					
No.	ENTRADA	PROVEEDOR (CÓDIGO)							*REQUISITOS/CRITERIOS QUE DEBE CUMPLIR LA ENTRADA			
1												
No.	SALIDA	USUARIO (CÓDIGO)							*REQUISITOS/CRITERIOS QUE DEBE CUMPLIR LA ENTRADA			
1												
DOCUMENTOS NORMATIVOS Reglas de operación										TERMINOLOGIA		
ETAPA		RESPONSABLES E INVOLUCRADOS							Actividad	RESPONSABLES CRITERIOS Y MÉTODOS PARA ASEGURAR LA EFICACIA* DEL PROCESO * QUIÉN LO HACE, QUÉ HACE, QUÉ DEBE CUMPLIR (CRITERIOS), CÓMO LO CUMPLIRÁ (MÉTODOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO), PARA QUIÉN, PLAN DE CONTINGENCIA (SI APLICA), ETC. *		
A	Inicio								A1			
									A2			
									A3			
									n			
B	Ejecución								B5			

C	Cierre							B6	
								B7	
								n	
								C8	
								C9	
								C10	
								C11	
								n	

Anexo 13. Ficha de Difusión de los resultados de la evaluación (CONAC)

Formato. Difusión de los resultados de la evaluación. <i>Para la difusión de los resultados de la evaluación se requieren los siguientes apartados</i>	
1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN	
4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA	
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
Instructivo para el llenado del formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones.	
1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	
1.1 Nombre de la evaluación:	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación:	
1.3 Fecha de término de la evaluación:	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	
Nombre:	Unidad administrativa:
1.5 Objetivo general de la evaluación:	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	
2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:	
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones.	
2.2.1 Fortalezas	
2.2.2 Oportunidades	
2.2.3 Debilidades	
2.2.4 Amenazas	
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN	
3.1 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:	
4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA	
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	
4.2 Cargo:	
4.3 Institución a la que pertenece:	
4.4 Principales colaboradores:	
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	
4.6 Teléfono (con clave lada):	
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):	

5.2 Siglas:	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Poder Ejecutivo__ Poder Legislativo__ Poder Judicial__ Ente Autónomo__	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Federal__ Estatal__ Local__	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre:	Unidad administrativa:
6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa__ 6.1.2 Invitación a tres__ 6.1.3 Licitación Pública Nacional__	
6.1.4 Licitación Pública Internacional__ 6.1.5 Otro: (Señalar)__	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
6.3 Costo total de la evaluación: \$ (pesos 00/100 M.N.)	
6.4 Fuente de Financiamiento: Estatal	
7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación:	
7.2 Difusión en internet del formato:	
Por publicar:	