

ILPES



CEPAL

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)
de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

**EVALUACIÓN DE PROCESOS
PROGRAMA XXXXX**

(NOMBRE DE LA ENTIDAD PÚBLICA RESPONSABLE DEL PROGRAMA)

Consultor: XXXXX

Fecha DD/MM/AAAA

Tabla de Contenidos

1. Descripción general del programa.....	3
1.1 Información general del programa	3
1.2 Descripción general del programa	3
1.2.1 Contexto de política y/o normativa en la que se encuentra el programa	3
1.2.2 Problema / necesidad / oportunidad que aborda el programa	3
1.2.3 Caracterización y cuantificación de la población objetivo	3
1.2.4 Agentes participantes en el programa	3
1.2.5 Mecanismo de focalización y/o selección de la población objetivo	3
1.2.6 Mecanismo de asignación y transferencia de recursos	3
1.3 Matriz de indicadores	3
2. Descripción aspectos a evaluar del proceso.....	4
2.1 Descripción de procesos	4
2.1.1. Identificación de las actividades del proceso	5
2.1.2. Identificación de los elementos de las actividades	5
2.1.4. Sistematización del proceso y flujoograma.....	5
2.1.5 Flujoograma.....	7
2.2. Indicadores de procesos	8
2.2.1. Identificación de actividades claves	8
2.2.2. Diseño de indicadores	8
3. Evaluación del proceso	8
3.1. Análisis de la estructura y formalización	8
3.1.1. Pertinencia de las actividades	8
3.1.2. Formalidad del proceso (controles)	9
3.1.3. Recursos del proceso (mecanismos)	9
3.1.4. Insumo-producto	9
3.2. Análisis de indicadores de procesos.....	9
3.2.1. Evaluación de indicadores del proceso.....	9
3.2.3. Manejo y calidad de la información.....	10
4. Conclusiones.....	10
4.1. Estructura y formalización	10
4.2. Indicadores de procesos	10
5. Formulación de recomendaciones.....	10
6. Bibliografía.....	10
7. Listado de entrevistas realizadas	10

1. Descripción general del programa

1.1 Información general del programa

Tabla 1. Información del programa

Nombre del programa:	
Entidad responsable:	
Año de inicio del programa:	
Fuente (s) de financiamiento:	
Presupuesto anual (MXN\$ 2021):	

1.2 Descripción general del programa

1.2.1 Contexto de política y/o normativa en la que se encuentra el programa

1.2.2 Problema / necesidad / oportunidad que aborda el programa

1.2.3 Caracterización y cuantificación de la población objetivo

1.2.4 Agentes participantes en el programa

(quienes participan y cómo para que el programa se lleve a cabo)

1.2.5 Mecanismo de focalización y/o selección de la población objetivo

1.2.6 Mecanismo de asignación y transferencia de recursos

1.3 Matriz de indicadores

A continuación, mediante el instrumento Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), se describen los objetivos del programa y su estrategia de intervención.

(Presentar la MIR actual que usa el programa. De no existir una MIR oficial, se debe elaborar en conjunto con la contraparte del programa, utilizando las definiciones encontradas en las Reglas de Operación u otro documento oficial. En esta sección el objetivo de la MIR es describir el programa y conocer especialmente los productos que entrega (componentes) y las actividades necesarias para producirlos, las cuales conformarán el proceso productivo del programa a evaluar).

Tabla 2. MIR inicial del programa

Nivel	Objetivo	Indicadores	Metas	Medio de verificación	Supuestos
Fin					
Propósito					
Componentes					
Actividades					

(Explique la lógica de la MIR).

(Además realice observaciones de la versión de la MIR, si es la versión del programa, si fue construida por el consultor, si es una versión preliminar, etc.).

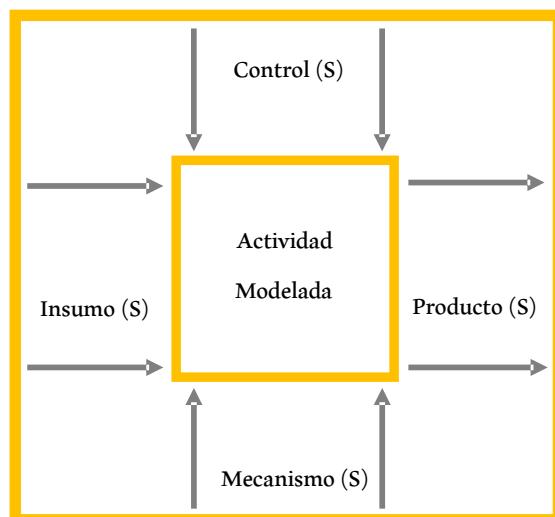
2. Descripción aspectos a evaluar del proceso¹

(Para este análisis es necesario conocer en detalle las actividades que componen el proceso de producción de los bienes y/o servicios del programa (Componentes), según se presenta a continuación.)

2.1 Descripción de procesos

(Se utilizará el modelo *Integrated DEFinitions Methods* (IDEF) (KBSI, 2020), que considera el proceso de producción como un gran proceso, representado gráficamente como una caja donde interactúan los siguientes elementos (representados en flechas: insumos o entradas, productos o salidas, controles y mecanismos.)

Gráfico 1. Modelo general de procesos

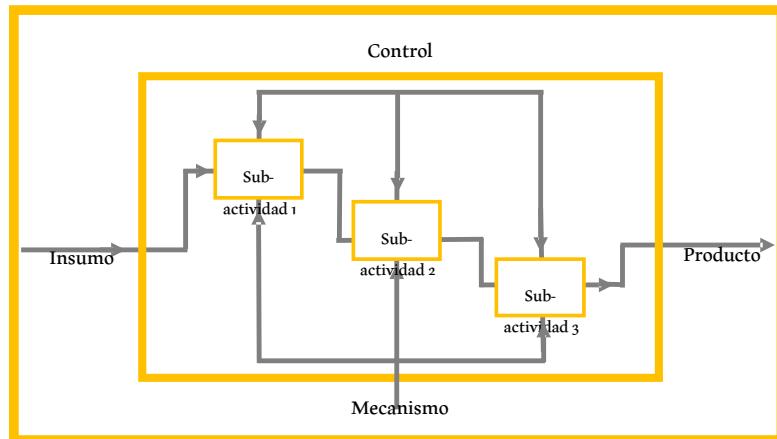


Fuente: Knowledge Based Systems Inc. (KBSI), "IDEFØ Function Modeling Method" [en línea] <https://www.idef.com/idef0-function-modeling-method/>, 2020.

(No obstante, muchos procesos están compuestos por múltiples actividades, por lo que es posible encontrar múltiples subprocessos encadenados, que corresponden a las actividades que tienen sus propios insumos, mecanismos y controles, que a su vez permiten generar los productos.)

¹ Adaptado de D. Arenas Caruti, "Evaluación de programas públicos", serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

Gráfico 2. Modelos subprocesso



Fuente: Knowledge Based Systems Inc. (KBSI), “*IDEFØ Function Modeling Method*” [en línea] <https://www.idef.com/idef-function-modeling-method/>, 2020

(La identificación o levantamiento del proceso no es una definición de cómo este debería ser, sino de cómo es o funciona en la práctica el proceso en el momento del estudio.) (En esta sección se debe describir el proceso productivo para cada uno de los bienes o servicios que entrega el programa, según se presenta a continuación.)

2.1.1. Identificación de las actividades del proceso

(Definir las principales actividades o subprocessos secuenciales necesarios para la conformación adecuada del proceso de producción de los bienes o servicios prestados por el programa. Estas actividades deben definirse mediante una descomposición en niveles jerárquicos ordenados de mayor a menor detalle.). (Se deben identificar los procesos en forma separada para cada uno de los componentes o productos del programa)

2.1.2. Identificación de los elementos de las actividades

(Para cada una de las actividades o subprocessos se deben identificar los siguientes elementos:)

Insumo: los insumos que son procesados o transformados en la actividad

Producto: el producto resultante de una actividad que se transmite a otro subprocesso como insumo.

Controles: los documentos que regulan la forma en que se deben ejecutar las actividades del proceso.

Mecanismos: los recursos necesarios para que la actividad se ejecute.

2.1.3. Identificación de los participantes del proceso

(Identificar los actores públicos y privados que intervienen en la realización del proceso, en cada una de las actividades, así como su respectiva función en la ejecución de la actividad.)

2.1.4. Sistematización del proceso y flujoograma

(La información debe ser sistematizada en un formato que permita observar de manera detallada y ordenada los elementos que caracterizan al proceso global y cada una de sus actividades. Para cada actividad se debe identificar la entrada, la salida, el control que define su funcionamiento y los mecanismos con los que se cuenta para su ejecución. En el caso de no existir alguno de estos elementos, se debe consignar en la celda respectiva.)

(Utilizar el siguiente formato para describir el proceso de cada uno de los componentes)

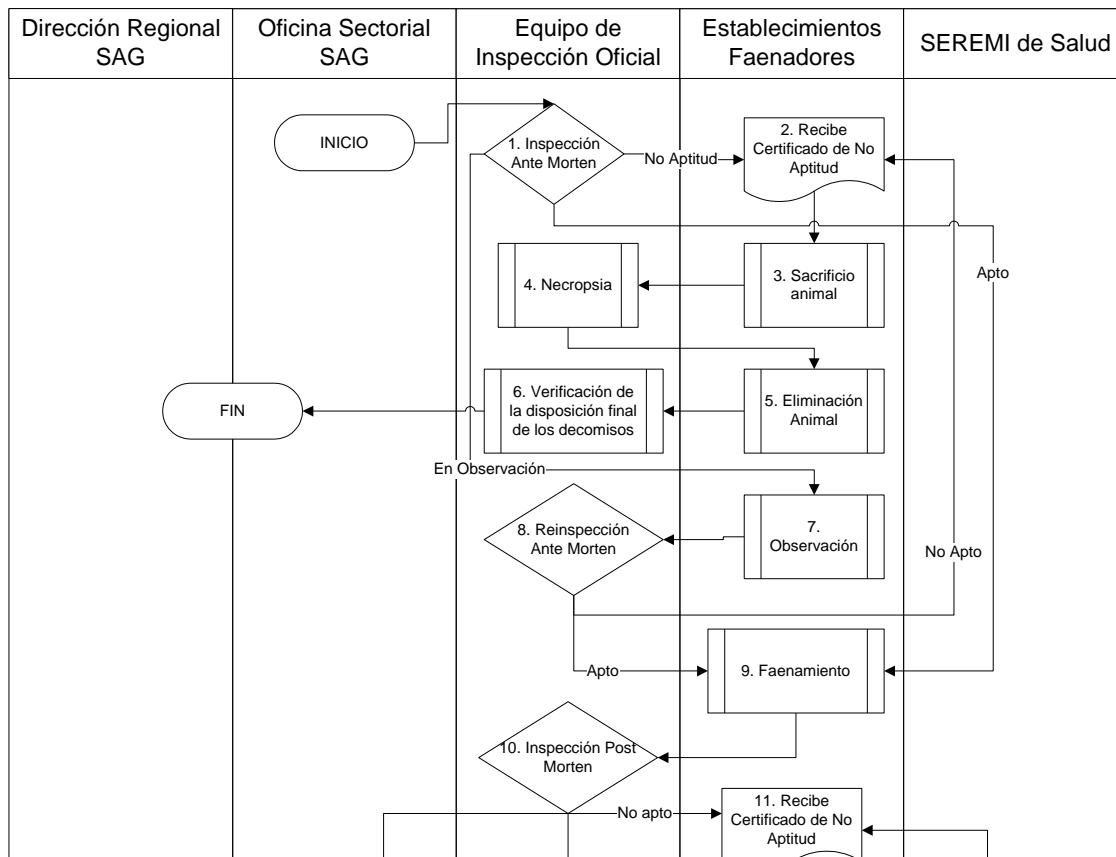
Tabla 3. Descripción del proceso Componente XXX

Actividad	Descripción	Entidad responsable	Insumo	Controles	Mecanismos	Producto
1.						
2.						
3.						
n.						

2.1.5 Flujograma

(A partir de la descripción del proceso se debe diseñar un flujograma que permita relacionar las actividades del proceso y los actores encargados de ejecutar cada una de ellas. A continuación, se presenta un ejemplo).
 (se debe hacer un flujograma para cada uno de los componentes del programa)

Gráfica 3. Flujograma



2.2. Indicadores de procesos

(Elaborar los indicadores que permitan evaluar el desempeño del proceso global)

2.2.1. *Identificación de actividades claves*

(Se pueden identificar indicadores para el proceso global o para alguna de las actividades más relevantes, considerando los siguientes aspectos:

Valor agregado: las que aportan un mayor valor agregado al proceso.

Punto crítico: las que pueden significar un punto crítico para la realización del proceso.)

2.2.2. *Diseño de indicadores*

(Identificar los indicadores pertinentes para evaluar el proceso global o el subproceso relevante, y así poder efectuar su análisis cuantitativo. Es posible diseñar los siguientes tipos de indicadores).

- **Indicadores de eficacia–actividades:** dan cuenta de la correcta ejecución de las actividades relevantes, medidas respecto del logro en la realización de la actividad correspondiente.
- **Indicadores de eficacia–producto:** están vinculados a las características en la ejecución de un proceso global y su relación con lo esperado, ya sea según una planificación, los estándares existentes, la normativa legal, la normativa técnica, y otros.
- **Indicadores de oportunidad:** son los indicadores relacionados a los tiempos de ejecución de un proceso global o subproceso, y su relación con los plazos definidos para esto.

2.2.3. *Cuantificación de indicadores*

(Cuantificar los indicadores utilizando la información disponible en bases de datos, registros, informes de auditorías, encuestas, y otros.)

3. Evaluación del proceso²

(Se evaluará el proceso desde el punto de vista de su estructura y formalización, y de su ejecución respecto a lo planificado, según se presenta a continuación.)

3.1. Análisis de la estructura y formalización

(Evaluar el diseño del proceso descrito para cada uno de los bienes o servicios que entrega el programa, considerando los siguientes elementos:)

3.1.1. *Pertinencia de las actividades*

(Este análisis debe hacerse por actividad y en vista del proceso a nivel global)

- (Evaluar si las actividades son pertinentes, es decir, si generan o no valor agregado y, por ende, contribuyen a la ejecución del proceso, o si reflejan solo burocracia.)

² Adaptado de D. Arenas Caruti, “Evaluación de programas públicos”, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

- (Analizar si las actividades definidas son las necesarias para generar los productos respectivos y obtener el producto final del proceso, o es necesario incorporar alguna actividad que se estime falta para el logro del producto final a tiempo y en forma.)
- (Identificar si existen actividades redundantes e innecesarias)

(La conclusión esperada de este análisis es identificar si las actividades del proceso son las necesarias y suficientes para el logro de él o los productos que entrega el programa (Lógica vertical))

3.1.2. *Formalidad del proceso (controles)*

- (Evaluar si todas las actividades están formalizadas en uno o más controles.)
- (Analizar el grado de estructuración, es decir, si los controles establecen reglas estrictas en cuanto a responsables, plazos, herramientas y metodologías para desarrollar correctamente las actividades)
- (Evaluar el grado en que los controles permiten la aplicación del criterio individual en la ejecución de las actividades).

(La conclusión esperada de este análisis es identificar si el proceso se rige y dirige de forma adecuada, de manera que no dependa del criterio individual de los ejecutores).

3.1.3. *Recursos del proceso (mecanismos)*

- (Evaluar si los mecanismos (recursos) son necesarios y suficientes para desarrollar las actividades de manera correcta.)
- (Evaluar de manera general la disponibilidad y calidad de los recursos humanos y tecnológicos a la luz de las actividades realizadas.)

(La conclusión esperada de este análisis es determinar si los recursos son adecuados para lograr los productos; o si, en cambio, faltan o existen recursos de más.)

3.1.4. *Insumo-producto*

- (Evaluar si el insumo y el producto (entradas y salidas) de las actividades están bien identificadas y si estas son posibles de cuantificar.)
- (Analizar la coherencia de las entradas y salidas entre las actividades sucesivas.)

(La conclusión esperada de este análisis es determinar si los productos intermedios del proceso son los necesarios y suficientes para el logro de él o los productos finales que entrega el programa.)

3.2. Análisis de indicadores de procesos

3.2.1. *Evaluación de indicadores del proceso*

- (Analizar la eficacia del proceso cuantificando los indicadores definidos, considerando el logro de las metas correspondientes para cada indicador.)
- (Analizar la eficacia del proceso en el ámbito del cumplimiento de estándares técnicos o especificaciones registrados en algún control.)
- (Analizar la calidad del proceso desde el punto de vista de los tiempos o plazos, considerando estándares de calidad predefinidos en algún control si es que lo hay.)

(La conclusión esperada de este análisis es verificar cuantitativamente el grado de logro del proceso, es decir, si presenta resultado satisfactorio en su desempeño.)

3.2.3. Manejo y calidad de la información

(A partir de la experiencia en el levantamiento y análisis del proceso, evaluar el manejo y calidad de la información)

- (Identificar y evaluar el sistema utilizado para manejar la información generada en el proceso)
- (Identificar y evaluar si existen reportes con indicadores, plazos y responsables de la información generada en los procesos.)
- (Analizar la accesibilidad de la información de parte de los agentes involucrados del proceso).
- (Explicitar la confiabilidad de la información)
- (Analizar si la información es utilizada para realizar seguimiento y evaluación en la mejora de los procesos).

(La conclusión esperada de este análisis es la identificación del grado y calidad en el seguimiento y control que realiza la institución en el proceso productivo del programa).

4. Conclusiones

(Realizar un análisis global del programa, especialmente de los procesos evaluados, identificando los puntos críticos, fallas u obstáculos detectados, identificando las fortalezas y/o buenas prácticas, resumiendo en conclusiones precisas y fundamentadas, basadas en los hallazgos encontrados en el análisis evaluativo, según las siguientes temáticas.)

4.1. Estructura y formalización

4.2. Indicadores de procesos

5. Formulación de recomendaciones

(Elaborar recomendaciones que apunten a mejorar el desempeño del programa evaluado, especialmente desde el punto de vista de los procesos, en base a las conclusiones que a juicio del evaluador son las más importantes y que dan cuenta de un resultado insuficiente o de un desafío que el programa deba abordar o aspectos positivos que se deben reforzar).

6. Bibliografía

Listado de documentos en base a los cuales se llevó a cabo el análisis, utilizar formato APA.

7. Listado de entrevistas realizadas

Incluir listado con nombre de las personas entrevistadas, instituciones y fecha de las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación.

Fecha de la entrevista	Nombres de los participantes	Entidad o Dependencia	Temática de la entrevista