



Programa Anual de Evaluación 2025

Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos

Mayo de 2025



Contenido

Introducción	2
Objetivos	3
Evaluación de Procesos	5
1. Descripción del Programa presupuestario	5
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	5
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa presupuestario	11
4. Hallazgos y Resultados	13
5. Recomendaciones y conclusiones	16
Anexos	18



Introducción

En cumplimiento a lo establecido en la disposición VIGÉSIMO SÉPTIMA de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales, publicados en el periódico oficial “Gaceta del Gobierno”, del 14 de noviembre de 2024, los sujetos evaluados deberán elaborar, en coordinación con la UIPPE, los Términos de Referencia respectivos, conforme a las características particulares de cada evaluación e incluirán el objetivo de la evaluación, los alcances, metodología, perfil del equipo evaluador y productos esperados.

En ese entendido, los presentes Términos de Referencia plantean los elementos estandarizados mínimos y específicos, de acuerdo con el tipo de evaluación y Programa presupuestario, con base en especificaciones técnicas (perfil de los evaluadores y calendario de entrega de productos), objetivos de la evaluación (generales y específicos), así como la normatividad aplicable (responsabilidades, alcances, y restricciones).

Finalmente, este documento, constituido como Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, se encuentra armonizado con los emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), los cuales deberán ser adecuados por los sujetos evaluados, de acuerdo con las necesidades y características de cada Programa presupuestario.



Objetivos

Objetivo General

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa presupuestario “**Alimentación para la población infantil y adolescente**” que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del mismo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Objetivos Específicos

- Describir la gestión operativa del Programa presupuestario mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa presupuestario, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa presupuestario.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa presupuestario pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcances

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa presupuestario “**Alimentación para la población infantil y adolescente**” lleva a cabo, así como, con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Apartados de la evaluación

La evaluación de procesos deberá contener para el logro de sus objetivos el desarrollo de los siguientes apartados:



1. Descripción del Programa presupuestario.
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa presupuestario.
4. Hallazgos y resultados.
5. Recomendaciones y conclusiones.
6. Anexos.

- El primer y segundo apartado son parte del entregable número uno.
- El tercer y cuarto apartado son parte del entregable número dos.
- Para el tercer entregable, se debe elaborar un informe final que contenga los seis apartados enlistados anteriormente, así como un resumen ejecutivo, un índice, una introducción y los principales resultados de la evaluación.

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

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

Los anexos que se deben incluir en el informe de evaluación son los siguientes:

- | | |
|-----------|--|
| Anexo 1. | Ficha técnica de identificación del Programa presupuestario (formato predeterminado). |
| Anexo 2. | Ficha de identificación y equivalencia de procesos, evaluación de procesos del Programa presupuestario (formato predeterminado). |
| Anexo 3. | Flujogramas del Programa presupuestario (formato libre). |
| Anexo 4. | Grado de consolidación operativa del Programa presupuestario (formato predeterminado). |
| Anexo 5. | Propuesta de modificación a la normatividad del Programa presupuestario. |
| Anexo 6. | Análisis FODA del Programa presupuestario (formato predeterminado). |
| Anexo 7. | Recomendaciones del Programa presupuestario (formato predeterminado). |
| Anexo 8. | Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa presupuestario (formato libre). |
| Anexo 9. | Trabajo de campo realizado (formato libre). |
| Anexo 10. | Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del Programa presupuestario (formato libre). |
| Anexo 11. | Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) (formato predeterminado). |
| Anexo 12. | Ficha técnica de la evaluación (formato predeterminado). |



Evaluación de Procesos

1. Descripción del Programa presupuestario

El evaluador deberá presentar una descripción detallada del Programa presupuestario, que incluya:

1. La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, población atendida, entre otros);
2. El contexto y las condiciones en las que opera;
3. La identificación de los principales procesos establecidos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios orientados al logro de sus objetivos; y
4. Cualquier otra información que permita comprender la operación del Programa presupuestario, incluso aquella de carácter histórico.

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

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, mediante diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que hacen posibles los resultados observados en la gestión del Programa presupuestario.

El enfoque cualitativo busca una comprensión profunda de los procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados derivados de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (en este caso, un programa de desarrollo social).

Para alcanzar dicho propósito, la evaluación adopta estrategias analíticas propias del estudio de caso o del análisis multi caso, en los cuales la descripción y el examen detallado proporcionan evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, particularmente en lo que respecta a la gestión operativa del



Programa presupuestario y sus vínculos con el contexto social, cultural, político e institucional en el que opera.

En ese sentido, la información obtenida del análisis de caso servirá para identificar de manera general el funcionamiento del Programa presupuestario, así como para reconocer las diferencias que puedan presentarse entre los casos observados. Esta información deberá utilizarse como una herramienta para sustentar los contenidos de la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que únicamente se incluirán los elementos relevantes de cada caso analizado.

La Evaluación de Procesos deberá ofrecer una descripción detallada del proceso general del Programa presupuestario, basada en la normatividad aplicable y en los hallazgos del trabajo de campo. Esta evaluación implicará tanto análisis de gabinete como trabajo en campo, mediante un enfoque cualitativo orientado a comprender los procesos en la práctica.

Cabe señalar, que el área requirente podrá solicitar, en caso de considerarlo necesario, la incorporación de un análisis cuantitativo con el fin de contar con datos a mayor escala.

Análisis de Gabinete

El desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa presupuestario 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 presupuestario.

El análisis de gabinete proveerá la información para mapear el proceso general de implementación del Programa presupuestario 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 presupuestario y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del Programa presupuestario, 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 presupuestario pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa presupuestario.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del Programa presupuestario.
- 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 presupuestario.

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 presupuestario.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios o voluntarios, etc.) permitirá obtener



información sobre la implementación del Programa presupuestario 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 Programa presupuestario en cada uno de los niveles de ejecución.

Análisis Cuantitativo

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, el evaluador deberá aplicar, de preferencia, encuestas 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 presupuestario.

1.1. Trabajo de Campo

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, el evaluador 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 presupuestario. 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.

El evaluador 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 10. Instrumentos de recolección de información de procesos del Programa presupuestario”.

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.

El evaluador, en su caso, 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 9. 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 (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 evaluador 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 evaluador 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, obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante, este anexo es parte del entregable 3.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el evaluador 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.

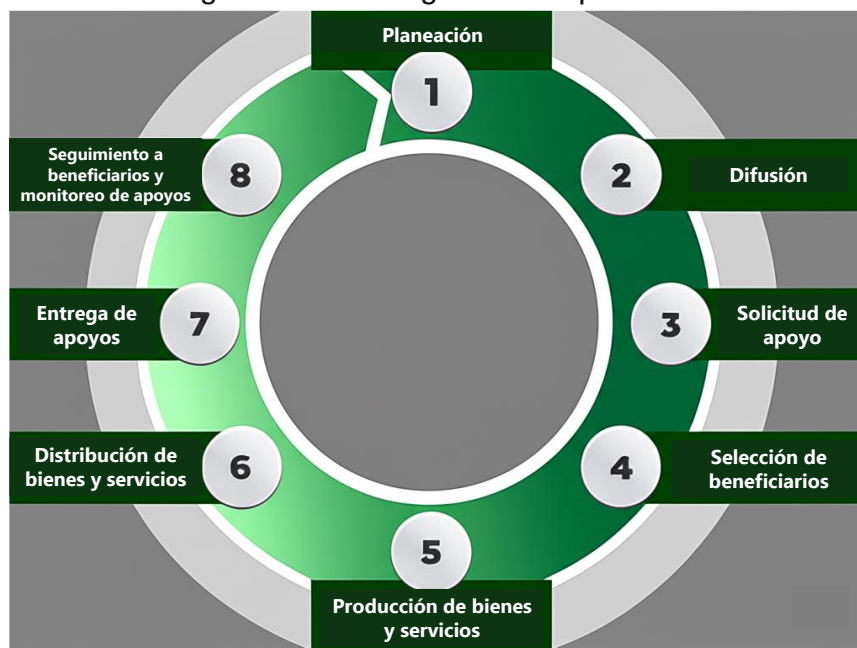
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa presupuestario

En este entregable el evaluador debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa presupuestario, 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 presupuestario 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 presupuestario. La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.



Figura 1. Modelo general de procesos



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

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?



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 presupuestario.

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa presupuestario, 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 elementos.

El “Modelo general de procesos” (figura 1) no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa presupuestario, por lo que el evaluador, 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 presupuestario. “Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos, evaluación de procesos del Programa presupuestario”.

La descripción de los procesos del Programa presupuestario deberá acompañarse de flujogramas para cada uno de los procesos analizados, y éstos se presentarán en el “Anexo 3. Flujogramas del Programa presupuestario”.



4. Hallazgos y resultados

En este componente, el evaluador debe realizar una valoración global de la operación del Programa presupuestario, 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 presupuestario evaluado. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar:

- a) Principales problemas detectados en la normatividad.
- b) Cuellos de botella.
- c) Áreas de oportunidad.
- d) Buenas prácticas detectadas en la operación del Programa presupuestario con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

También, se deben indicar las amenazas y fortalezas externas del Programa presupuestario que se identificaron en la evaluación, con la finalidad de ponerlas a consideración de los responsables.

Principales problemas detectados en la normatividad

Se deberán identificar aquellas situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión del Programa presupuestario o bien, provoque ineficiencias en el cumplimiento de sus objetivos. Con base en este análisis, el evaluador presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable, tomando en cuenta las restricciones prácticas para su implementación, así como los efectos potenciales de llevarla a cabo.

Los resultados de este análisis deberán integrarse en el “Anexo 5. Propuesta de modificación a la normatividad del programa”.

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 presupuestario deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Programa presupuestario (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 presupuestario para alcanzar sus objetivos. Al respecto, el evaluador 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 presupuestario, 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 evaluador 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 presupuestario.

Amenazas y Fortalezas

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del Programa presupuestario que ayuden a los responsables 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 presupuestario, 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 presupuestario.

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 presupuestario, son parte del entregable 2.

Adicionalmente, el evaluador deberá elaborar el “Anexo 6. Análisis FODA del Programa”, en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Programa presupuestario. Este anexo debe formar parte del informe final (entregable 3).

5. Recomendaciones y conclusiones

En este apartado el evaluador 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 presupuestario y para el cumplimiento de sus objetivos.

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

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- a) Derivarse de los principales resultados de la evaluación.
- b) 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 presupuestario como en el logro de los objetivos de este.



- La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
- c) Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.
- d) Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el “Anexo 7. Recomendaciones del Programa presupuestario”.
- e) Adicionalmente, el evaluador 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 presupuestario carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno.

El diseño de los indicadores de gestión deberá cumplir con los Criterios CREMA, es decir, contar con las siguientes características: ser Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá integrarse en el “Anexo 8. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa presupuestario”.

Aspectos Susceptibles de Mejora

El evaluador deberá emitir ASM derivados del análisis al diseño del Programa presupuestario, estos se clasificarán en 4 tipos, siendo los siguientes: Específicos, Institucionales, Interinstitucionales e Intergubernamentales, con el propósito de identificar el quienes intervendrán en el cumplimiento de cada uno de ellos, así como el ámbito de responsabilidad que les corresponde.

Estos se deberán redactar en negativo identificando de manera clara el hallazgo y la afectación a los diferentes ámbitos del Programa presupuestario, determinando la responsabilidad y estableciendo la actividad a realizar por la Unidad Responsable a través del Sujeto Evaluado, estos deben ser claros, alcanzables y relacionados con el Programa presupuestario y a la evaluación de diseño programático. No deben enfocarse a recursos financieros o materiales.

Deberá realizar el llenado del “Anexo 11 Aspectos Susceptibles de Mejora”.

Ficha Técnica de la Evaluación

El evaluador deberá realizar el llenado del “Anexo 12 Ficha Técnica de la Evaluación” con los datos que el formato solicita.



ANEXOS

Anexo 1. Ficha Técnica de Identificación del Programa presupuestario

Tema	Variable	Datos
Datos generales	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Nombre del Programa presupuestario	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del Programa presupuestario	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del Programa presupuestario	
	Principal normatividad	
	Eje del PDEM con el que está alineado	
	Objetivo del PDEM con el que está alineado	
	Tema del PDEM con el que está alineado	
	Programa (Sectorial, Regionales o Institucional) con el que está alineado	
	Objetivo del PDEM 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	Escuelas en las que opera el programa	
Focalización	Unidad territorial del programa	



**Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos
evaluación de procesos del Programa presupuestario**

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 presupuestario 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 de becas
		Ej. Selección de becarios



Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Selección de beneficiarios: proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		
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 becas
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 de becarios
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		



Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia



Anexo 3. Flujogramas del Programa presupuestario (formato libre)



Anexo 4. Grado de consolidación operativa del Programa presupuestario

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



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

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 presupuestario

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. Principales Fortalezas, Retos, y Recomendaciones

Tema de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad/Debilidad y amenaza	Referencia (Pregunta específica)	Recomendación concreta [que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp]
Fortaleza y Oportunidad			
Tomo	(F)		
	(O)		
Debilidad o Amenaza			
	(D)		
	(A)		



Anexo 8. Recomendaciones del Programa presupuestario

En este anexo el evaluador 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 presupuestario, 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 Trabajo de campo realizado (formato libre).



Anexo 10. Trabajo de campo realizado

En este apartado el evaluador 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	Entrevistad o (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observacion es



Anexo 11. Aspectos Susceptibles de Mejora

Se refiere a los principales resultados identificados del ejercicio de evaluación, los cuales son aspectos importantes que deben mejorarse en el Programa presupuestario, para el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, los ASM se clasificarán en 4 tipos, siendo los siguientes: Específicos, Institucionales, Interinstitucionales e Intergubernamentales, con el propósito de identificar el quienes intervendrán en el cumplimiento de cada uno de ellos, así como el ámbito de responsabilidad que les corresponde.

Por lo anterior, los tipos de ASM se definen como:

- Específicos: aquellos cuya solución corresponde a la Unidad Ejecutora (UE) responsable del Programa presupuestario (Pp).
- Institucionales: aquellos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la Unidad Responsable (UR) a la que pertenece el Pp.
- Interinstitucionales: aquellos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una UR.
- Intergubernamentales: se refiere a aquellos que demandan ser atendidos en coordinación de dos o más Poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).

Aspectos Susceptibles de Mejora				
No.	ASM	Número de pregunta de evaluación que lo sustenta	Tipo de ASM	Actividad para realizar
1				
2				
3				
4				



Anexo 12. Ficha técnica de la evaluación

Nombre del programa evaluado	[Nombre del Pp sujeto a evaluación]
Tipo de Evaluación	[Tipo de evaluación de acuerdo a los Lineamientos y al nombre de la evaluación]
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) a la que	[Año del PAE en la que fue programada la evaluación]
Año del Ejercicio Fiscal que se evalúa:	[Año inmediato anterior al PAE en el que fue programada la evaluación]
Fecha en que se concluyó la evaluación	[DD-MM-AAAA]
Unidad Responsable de la operación del Pp	[Nombre de la Unidad Responsable del Pp evaluado]
Servidor(a) público(a) responsable del programa	[Nombre del Titular de la Unidad Responsable de la operación del Pp]
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	[Indicar el área administrativa ajena a la operación de los Pp designada para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones, su calidad y cumplimiento normativo] (UIPPE)
Nombre de la instancia evaluadora (Sólo evaluaciones externas)	[Solo en caso de haber contratado a un evaluador externo, se deberá colocar nombre de la firma, consultoría o institución que realizó la evaluación, en caso contrario colocar "No Aplica"]
Nombre del coordinador(a) de la evaluación	[Nombre del responsable de la coordinación de la evaluación del equipo evaluador]
Nombre de los(as) principales colaboradores(as)	[Nombres de los colaboradores principales del coordinador de la evaluación]
Forma de contratación de la instancia evaluadora	[Indicar el tipo de contratación del equipo evaluador; Especificar el tipo de procedimiento de contratación de la instancia evaluadora, consistente con los tipos establecidos en la Ley]
Costo total de la evaluación con I.V.A. incluido. (Sólo evaluaciones externas)	[Costo total de la evaluación, incluyendo el I.V.A. como sigue: \$X.XX I.V.A. incluido]
Fuente de financiamiento	[Indicar el tipo de financiamiento de la evaluación]