



Sistema Municipal

DIFTOLUCA

Llena de vida

**Términos de Referencia para la
Evaluación de Procesos:
Programa 02060801
Protección a la población infantil y
adolescente**

**Sistema Municipal para el Desarrollo
Integral de la Familia de Toluca**

Mayo 2022



CONTENIDO

ANTECEDENTES.....	3
I. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.....	5
1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	5
3. ALCANCES.....	5
4. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL SERVICIO.....	5
5. COORDINACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	6
6. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS.....	6
7. RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS.....	7
II. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	8
1. CONTENIDO GENERAL.....	8
2. DESCRIPCIÓN DE PROGRAMA.....	8
3. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO.....	8
3.1. ANÁLISIS DE GABINETE.....	9
3.2. ANÁLISIS CUALITATIVO.....	10
3.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	10
3.4. TRABAJO DE CAMPO.....	11
4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	12
5. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	14
5.1. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS EN LA NORMATIVIDAD.....	15
5.2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE OPORTUNIDAD, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS.....	15
6. AMENAZAS Y FORTALEZAS.....	16
7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	16
III. FORMATOS ANEXOS.....	18
IV. GLOSARIO.....	29



ANTECEDENTES

En concordancia con lo estipulado en los artículos 26 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y su correlativo 139 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, los gobiernos municipales deben instrumentar acciones orientadas a la consolidación de una administración pública eficiente, que se conduzca bajo la premisa de un ejercicio de recursos eficaz, transparente y honrado; motivo por el cual, la revisión periódicamente del cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones, se ha convertido en una necesidad imperante, a fin de corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente y con ello brindar a la sociedad servicios que contribuyan a mejorar sus condiciones de vida y faciliten su desarrollo pleno.

En este contexto, el Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia de Toluca (SMDIF Toluca) ha adquirido la responsabilidad de transparentar y rendir cuentas sobre el manejo de los recursos públicos en el desarrollo de actividades y acciones concretas a favor de la población del municipio, particularmente la más vulnerable; por lo que adoptó la evaluación como herramienta fundamental para construir un gobierno de resultados.

Consecuentemente, el SMDIF Toluca para la ejecución de su Programa Anual de Evaluación 2022, retoma de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales, la Evaluación de Procesos, la cual “mediante el trabajo de campo analiza si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz, eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

La evaluación en comento, permitirá SMDIF Toluca, contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos que componen y posibilitan la realización del Programa “02060801 Protección a la población infantil y adolescente” 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.



Sistema Municipal

DIFTOLUCA

Llena de vida

Aunado a lo anterior, la Evaluación de Procesos comprende una cuidadosa revisión física y documental de la evidencia generada durante la ejecución del programa evaluado, al tiempo que permite valorar el desempeño, interacción y función de los servidores públicos que participan del mismo; pese a que este tipo de evaluación no hace una medición de efectos o impactos, entrega elementos de precisión para hacer que la gestión sea más eficaz y eficiente, y por consiguiente, que crezcan los impactos y mejore el costo/beneficio de la acción pública.

A la luz de lo expuesto, el presente documento pretende enunciar, los Términos de Referencia (TdR) que han de fungir como guía para la ejecución de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario 02060801 Protección a la población infantil y adolescente, correspondiente al Programa Anual de Evaluación del SMDIF Toluca relativo al ejercicio fiscal 2022, mismos que consideran lo dispuesto en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales, así como los fundamentos metodológicos de evaluación de los programas y fondos diseñados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).



I. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la operación del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, la detección de problemas operativos y de ser el caso hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Describir la gestión operativa del Programa 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, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoren la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

3. ALCANCES

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa 02060801 Protección a 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 la información respectiva mejorar el diseño, gestión y resultados del Programa, concretando en su caso, en recomendaciones encaminadas al perfeccionamiento del mismo.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

La Evaluación de Procesos deberá contener para el logro de sus objetivos, el desarrollo de los siguientes apartados:

1. Descripción del Programa
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

3. Descripción y análisis de los procesos del Programa
4. Hallazgos y resultados
5. Recomendaciones y conclusiones
6. Formatos 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 para los resultados de la evaluación.

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

5. COORDINACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación de Procesos, para el ejercicio fiscal 2022, estará coordinada por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE), siendo la instancia evaluada la Procuraduría Municipal de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes, ambas pertenecientes al Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia de Toluca.

6. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

El listado de productos que entregará el evaluador, el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se detalla a continuación:

No. de Entregable	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA
1	1. Descripción del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente 2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	31 de agosto 2022
2	1. Descripción y análisis de los procesos del Programa 02060801 Alimentación para la Población Infantil. 2. Hallazgos y Resultados	19 de septiembre 2022
3	Informe final de la Evaluación de Procesos del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente, que contenga los siguientes apartados: a) Descripción y resumen del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente b) Diseño metodológico y estrategia del	21 de diciembre 2022

	<p>trabajo de campo</p> <p>c) Descripción y análisis de los procesos del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente</p> <p>d) Hallazgos y resultados</p> <p>e) Recomendaciones y conclusiones.</p> <p>f) Anexos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha técnica de identificación del Programa: 02060801 Protección a la población infantil y adolescente - Ficha de identificación y equivalencia de procesos - Análisis FODA del Programa - Recomendaciones del programa - Sistema de monitoreo e indicadores de gestión - Trabajo de campo realizado - Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente 	
--	--	--

Se debe considerar la realización de mínimo tres reuniones. Una intermedia, posterior a la entrega del segundo producto con los operadores del Programa y con el personal del área requirente, con la finalidad de comentar los resultados de dicho entregable. 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 de Procesos. La UIPPE, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente el coordinador de la evaluación.

7. RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS

Cumplir con las fechas establecidas en el cronograma del Programa Anual de Evaluación 2022, el cual valora la información relativa al ejercicio fiscal 2021.

Los puntos de encuentro para reuniones de trabajo los determinará la UIPPE.

Una vez revisados los informes preliminares de evaluación por la UIPPE, el evaluador tendrá una semana para integrar las últimas recomendaciones y robustecer el Informe final de la evaluación.



II. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

1. CONTENIDO GENERAL

La Evaluación de Procesos será realizada mediante trabajo de gabinete y únicamente con base en la información proporcionada por la Procuraduría Municipal de la protección de las Niñas, Niños y Adolescentes quien es el área responsable de la ejecución del programa.

El presente apartado se refiere a los datos generales del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente, responsable en el año de su ejecución, presupuesto autorizado y presupuesto ejercido, la alineación del programa al Plan de Desarrollo Municipal.

2. DESCRIPCIÓN DE PROGRAMA

Se presentará una descripción concisa 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 será parte del entregable 1. Además, se incluirá una ficha técnica con los datos mínimos del Programa en el formato “Ficha técnica de identificación”.

3. 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, en este caso lo relativo al Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente.

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 se utilizará como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que sólo incluirá información relevante de cada caso analizado.

La Evaluación de Procesos describirá 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 02060801 Protección a la población infantil y adolescente 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.

3.1. ANÁLISIS DE GABINETE

El desarrollo de la Evaluación de Procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente que 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, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- 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.

3.2. ANÁLISIS CUALITATIVO

Para la Evaluación de Procesos llevará 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 02060801 Protección a la población infantil y adolescente en 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 y la identificación de elementos relevantes de análisis sobre la implementación del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente. 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 en cada uno de los niveles de ejecución.

3.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, se aplicará, preferentemente encuestas en línea al personal operativo y a los beneficiarios, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Programa 02060801 Protección a la población infantil y adolescente.



3.4. TRABAJO DE CAMPO

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

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.

La UIPPE entregará 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 el formato solicitado como parte del entregable 3.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el formato. “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 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 formato 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 la UIPPE 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 formato es parte del entregable 3).

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

4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

En este entregable la UIPPE 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”, que se presenta a continuación.



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.

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 la 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.¹

El “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, 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. “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”.

5. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este componente, la UIPPE 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 02060801 Protección

¹ Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa y se tiene que desarrollar la metodología empleada para la valoración de cada uno de los elementos considerando el contexto de operación del programa. En el informe se deberá describir brevemente este tema, y se complementará con el formato “Grado de Consolidación Operativa”.

a la población infantil y adolescente. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar: 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 los responsables del Programa.

5.1. 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, la UIPPE 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 formato “Propuesta de modificación a la normatividad”.

5.2. 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 áreas evaluadas 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, la UIPPE 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. La UIPPE 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.

6. AMENAZAS Y FORTALEZAS

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del Programa que ayuden a los responsables 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, la UIPPE deberá elaborar el formato “Análisis FODA del Programa”, en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Programa. Este formato debe formar parte del informe final (entregable 3).

7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

En este apartado la UIPPE 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, la UIPPE, 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



Sistema Municipal

DIFTOLUCA

Llena de vida

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 anexo correspondiente como: “Recomendaciones del Programa”.

III. FORMATOS ANEXOS

“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 Programa Municipal de Desarrollo con el que está alineado	
	Objetivo del Programa Municipal de Desarrollo con el que está alineado	
	Tema del Programa de Desarrollo Municipal 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	Comunidades en las que opera el programa	
Focalización	Unidad territorial del programa	

“FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA”

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa que 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
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 becarios
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		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia



“GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA”

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 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					



“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?	



Sistema Municipal

DIFTOLUCA

Llena de vida

“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



Sistema Municipal

DIFTOLUCA

Llena de vida

“ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA”

(FORMATO LIBRE)

“RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA”

En este formato 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 responsable 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 responsable 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.



Sistema Municipal

DIFTOLUCA

Llena de vida

**“SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA”
(FORMATO LIBRE)**



“TRABAJO DE CAMPO REALIZADO” (FORMATO LIBRE)

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.

a) 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



Sistema Municipal

DIFTOLUCA

Llena de vida

**“INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DE PROCESOS DEL PROGRAMA”
(FORMATO LIBRE)**

IV. GLOSARIO

Adecuado	Criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir. Un indicador no debe ser ni tan directo ni tan abstracto que convierta en una tarea complicada y problemática la estimación del desempeño.
Amenazas	Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
Áreas de oportunidad	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
Buenas prácticas	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
Calidad	Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.
Claro	Criterio para la elección de indicadores basado en la precisión y claridad. El indicador debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.
Componentes	Bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
Consolidación	En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.
Cuellos de Botella	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.
Debilidades	Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Economía	Criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.
Eficacia	Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
Eficiencia	Dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
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.
Hallazgo	Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.
Indicadores de Servicios y Gestión	Herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.
Indicadores de Resultados	Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.
Instrumentos de recolección de información	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Monitoreo	Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.
Operadores	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
Oportunidad	Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.



Sistema Municipal

DIFTOLUCA

Llena de vida

Población atendida	Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.
Población objetivo	Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Población potencial	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
Recomendaciones	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.
Relevante	Criterio para la elección con base en que el indicador provee información sobre la esencia del objetivo que quiere medir; debe estar definido sobre lo importante, con sentido práctico.
Reingeniería de Procesos	Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.
Trabajo de campo	Estrategia de levantamiento de 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.