



Tamaulipas

Gobierno del Estado

MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

A PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DEL ÁMBITO SOCIAL

**20
23**



GLOSARIO

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): Herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en la operación del Programa presupuestario (Pp).

Análisis de gabinete: Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos o generales, sistemas de información, entre otros.

Bienes y/o servicios: Componentes, tipos de apoyo, proyectos, bienes, servicios, subsidios y en general cualquier producto generado por el Programa presupuestario para el logro de su objetivo central.

Buenas prácticas: Acciones innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa presupuestario evaluado.

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

Dependencias: A las que se refiere el artículo 1, numeral 2, y artículo 23 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tamaulipas.

Diagnóstico del programa: Documento de carácter público donde se definen y justifican los principales elementos del diseño conceptual de un Pp; debería contener los elementos señalados en los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Estatal y el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño*, así como en el Programa Anual de Evaluación Estatal vigente.

Entidades: A las que se refiere el artículo 1, numeral 3, y artículos 41, 42 y 43 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tamaulipas.

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

Equidad de género: Justicia en el reparto de responsabilidades y beneficios entre hombres y mujeres. Lo que se implica con la equidad es un trato justo o equivalente (a veces igual, a veces diferente) entre hombres y mujeres en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades de acuerdo con las respectivas y diferenciales necesidades de cada uno. Así, la equidad de género es un medio para lograr la igualdad, por encima de las diferencias que puedan existir. Por lo tanto, la equidad de género incluye el derecho de las mujeres y de los hombres a ser diferentes, pero no discriminados por tales diferencias.

Género: Diferencias entre mujeres y hombres basadas en los roles sociales construidos y transmitidos a través de la educación pero que, básica y fundamentalmente, asignan valores y sentidos diferenciales e inequitativos a mujeres y hombres.

Grupos de la población: Mujeres, hombres, niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural.

Igualdad de género: Implica el concepto de que todos los seres humanos, tanto mujeres como hombres, son libres de desarrollar sus capacidades personales y tomar decisiones sin las limitaciones establecidas por los estereotipos, los roles de género rígidos o los prejuicios. La igualdad de género significa que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres se consideran, valoran y favorecen por igual. La equidad está basada en la justicia; la igualdad es el resultado de los derechos humanos.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa presupuestario y su alineación con la planeación estatal y sectorial; incorpora indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, identifica medios para obtener y verificar información de los indicadores, describe bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye medios de verificación y supuestos sobre riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa, conforme se define

en la fracción VIII del Lineamiento Tercero de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Estatal.

PAE: Programa Anual de Evaluación de los Programas Estatales y de los Fondos de Aportaciones Federales, conforme a lo dispuesto en los artículos 2 Bis fracción XXIX Bis y 81 fracción III de la Ley de Gasto Público.

Perspectiva de género: Estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. Su objetivo final es lograr la equidad.

Población atendida: Población que es titular de derecho directa de los bienes y/o servicios que genera el Pp en un ejercicio fiscal determinado.

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

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.

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

Proceso: Conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida.

Programa presupuestario (Pp): Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos y cuya identificación corresponde a la solución de una problemática de carácter público, conforme a la definición establecida en la fracción XXX del artículo 2 Bis de la Ley de Gasto Público del Gobierno del Estado de Tamaulipas.

Sexo: Diferencias biológicas entre hombres y mujeres.

SF: Secretaría de Finanzas de Tamaulipas.

Subproceso: Proceso que, con un enfoque sistémico, forma parte de un proceso superior, y que incluye la realización de un conjunto de actividades específicas que interactúan para la generación de un producto o entregable; generalmente están formalizados en manuales de procedimientos, o bien, se realizan de manera informal a partir del conocimiento empírico de sus ejecutores; la suma de dos o más subprocesos contribuye a la realización de un proceso.

Sujeto de derecho: Instancia, actor o persona que es susceptible o cumple con las características para recibir entregables o componentes producidos por el programa, ya sea para consumo o uso final o intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos municipales, personas que habitan una localidad y que comparten una problemática común, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros.

Titular de derecho: Instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el programa, ya sea para consumo o uso final o intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos municipales, personas que habitan una localidad y que comparten una problemática común, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros.

Trabajo de campo: Estrategia y aplicación de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa *in situ* mediante técnicas cualitativas como son la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales o grupos de enfoque y la aplicación de cuestionarios o encuestas, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.

Transversalidad: El análisis y la perspectiva de género debe ser considerada en todos y cada uno de los momentos de la planificación: desde el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas en todos los ámbitos, con el objetivo que hombres y mujeres se beneficien por igual y la desigualdad no se perpetúe.

Unidad o Área Coordinadora de la Evaluación (AE): Área administrativa designada al interior de la Secretaría de Finanzas, ajena a la operación de los Pp para coordinar el flujo

de información, la operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones y sus resultados, su calidad y cumplimiento normativo. Para el caso de las evaluaciones aplicables a los Fondos y Programas de Gasto Federalizado, la Unidad o Área Coordinadora será la que designe la Contraloría. Lo anterior, en términos de lo señalado en el segundo párrafo del Lineamiento Trigésimo Segundo de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Pp de la Administración Pública Estatal.

Unidad Responsable (UR): Área administrativa de los Poderes Legislativo y Judicial, los entes autónomos, las dependencias y entidades, que está obligada a la rendición de cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros que administra para contribuir al cumplimiento de los programas comprendidos en la estructura programática autorizada al ramo, dependencia o entidad. Ello conforme a la definición que se establece en la fracción XXXIX del artículo 2 Bis de la Ley de Gasto Público.

PRESENTACIÓN.

El Gobierno del Estado de Tamaulipas, está comprometido con diseñar y operar un presupuesto de egresos que incorpore una orientación a resultados durante las etapas del ciclo presupuestario.

Las acciones para lograr lo anterior se realizan a través de la Secretaría de Finanzas, dependencia del Poder Ejecutivo a cargo de coordinar la estrategia del Presupuesto basado en Resultados, así como el Sistema de Evaluación del Desempeño del gasto público (PbR-SED), destacando que uno de sus principales elementos es la realización de evaluaciones de los programas presupuestarios a los cuales se asignan recursos en el marco del presupuesto de egresos de la entidad federativa.

Lo anterior, permite atender lo establecido en el artículo 161 de la Constitución Política del Estado de Tamaulipas, respecto a que:

Los recursos económicos de que dispongan el Estado y los Municipios se administrarán bajo los principios de legalidad, honestidad, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por la instancia técnica que establezca la ley, con objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos con base en los principios previstos en el párrafo anterior.

En ese sentido, la Ley de Gasto Público establece en el artículo 80 que la Secretaría de Finanzas *tendrá a su cargo el Sistema de Evaluación del Desempeño del gasto público, en función de los objetivos y metas de los Programas Presupuestarios, y demás elementos del ciclo presupuestario.*

Asimismo, la propia Ley de Gasto Público señala en el artículo 81, inciso A, fracción I, que en el marco de la coordinación del PbR-SED, la Secretaría de Finanzas tiene atribuciones para... *la emisión de los lineamientos metodológicos y técnicos para su operación;* mientras que la fracción III la faculta para *Formular un Programa Anual de Evaluación respecto de los Programas Presupuestarios sujetos a evaluación, en el cual se establecerá el tipo de evaluación a realizar y el cronograma para su aplicación.*

Al respecto y derivado de la experiencia observada en años anteriores mediante la utilización de modelos de Términos de Referencia (TdR) para evaluaciones externas, desarrollados por

la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), se detectó que, si bien esos modelos de TdR se basan en la utilización de la Metodología del Marco Lógico (avalada normativamente por la Ley General de Contabilidad Gubernamental), era importante tener en cuenta aspectos relacionados con las condiciones particulares que viven tanto las mujeres como los hombres; de ahí que los presentes TdR han sido formulados, incorporando la *perspectiva de género* como parte de una estrategia gubernamental que se apega a los diversos acuerdos nacionales e internacionales para reducir las desigualdades y la discriminación entre hombres y mujeres. El *género* puede entenderse como las diferencias entre mujeres y hombres basadas en los roles sociales construidos y transmitidos a través de la educación¹ pero que, básica y fundamentalmente, asignan valores y sentidos diferenciales e inequitativos a mujeres y varones.² En resumen, el género es la construcción cultural de la diferencia sexual.³ Por ello, deben diferenciarse claramente los términos género y sexo. Este último se refiere específicamente a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres.⁴

Precisamente porque social, cultural e históricamente ha habido un desequilibrio de poder entre los géneros, con innumerables consecuencias desfavorables en especial para las mujeres, “el género debe ser central para la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de un programa” (p. 39)⁵ y con el propósito de que éste sea más eficiente. Este análisis “debe realizarse en las primeras etapas del proceso de planificación para que se incorpore al proyecto una comprensión del rol de género y las relaciones de poder” (p. 2)⁶, es decir, incluyendo datos e información sobre cómo influyen las cuestiones de género en determinada problemática en que se desee intervenir y, de esta manera, poder determinar cómo la intervención puede cambiar dicha situación.

Es por esto que en los presentes TdR se propone la incorporación de la *perspectiva de género*, la cual debe ser entendida, de acuerdo al Consejo Económico y Social de las

¹ United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (2011). Gender analysis manual [Manual de análisis de género].

² Martínez Jerez, A. M. (2017). *Violencia sexual vivida por varones: Una mirada desde las construcciones de género*. Universidad Autónoma de Tamaulipas/Colofón.
<https://libros.uat.edu.mx/index.php/librosuat/catalog/view/135/113/361-1>

³ Lamas, M. (1996). Introducción. En M. Lamas (Comp.). *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 9-20). Porrúa/PUEG-UNAM.

⁴ United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (2011). Gender analysis manual [Manual de análisis de género].

⁵ Ídem.

⁶ Ídem.

Naciones Unidas (ECOSOC)⁷ como una estrategia para evaluar y considerar las implicaciones, para las mujeres y los hombres, de cualquier acción planificada y siendo la consideración de estas necesidades parte integral del diseño, implementación, supervisión y evaluación de las políticas y programas en todos los niveles, a fin de que “mujeres y hombres se beneficien por igual y la desigualdad no sea perpetuada” (párr. 4).⁸ De esta manera, incluir la perspectiva de género es un enfoque estratégico para lograr el objetivo final: la igualdad de género. Sin un análisis de género y un enfoque desde esta perspectiva, “los proyectos pueden fallar o comportarse mal al empeorar la situación de un grupo” (p. 37).⁹

Es así como, a partir del trabajo realizado de la firma Gestión Estratégica para Resultados del Desarrollo, S. C., en 2022, se desarrollaron las primeras propuestas de modelos de TdR, en materia de Diseño, Consistencia y Resultados, y Procesos, tanto para programas presupuestarios del ámbito social, como para aquellos diferentes al ámbito social. Los presentes Términos de Referencia también parten del uso de la Metodología del Marco Lógico; sin embargo, contemplan una revisión y replanteamiento de las preguntas sugeridas para el trabajo de campo, considerando algunas relacionadas con la perspectiva de género para conocer, en caso de que así se considere necesario, que tanto mujeres como hombres se vean beneficiados con el objetivo que persiga el Programa. En una primera instancia, la Secretaría de Finanzas, junto con el Instituto de las Mujeres de Tamaulipas, desarrollaron una batería de preguntas tomando en cuenta elementos para identificar cuestiones de género. Sin embargo, y como parte de una mejora continua para bien de lograr evaluaciones trascendentes, en el año 2023, dicha batería, en conjunto con los TdR se replantearon con el apoyo de la Unidad de Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Lo anterior, gracias al compromiso que el Gobierno del Estado tiene para lograr la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, considerando a los demás grupos de la población (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural).

⁷ United Nations Economic and Social Council. (1997/2, 18 de julio). *UN Economic and Social Council Resolution 1997/2: Agreed Conclusions* [Conclusiones acordadas del Consejo Económico y Social, 1997/2]. <https://www.refworld.org/docid/4652c9fc2.html>

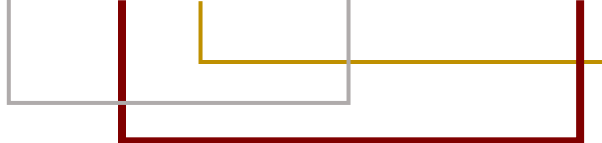
⁸ Ídem.

⁹ United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (2011). *Gender analysis manual* [Manual de análisis de género].

Se espera que los modelos de TdR en comento se conviertan en un mecanismo que permita generar información valiosa tanto para la evaluación del gasto público como para identificar brechas de desigualdad y generar acciones para su atención.

CONTENIDO

I.	ANTECEDENTES	1
II.	MARCO JURÍDICO – NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN	3
1.	MARCO NACIONAL E INTERNACIONAL	4
2.	MARCO ESTATAL DE TAMAULIPAS	7
III.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	9
1.	OBJETIVO GENERAL	9
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
IV.	ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....	10
V.	DISPOSICIONES GENERALES	11
1.	PERFIL DEL EQUIPO EVALUADOR.....	11
2.	PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA.....	13
3.	RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	16
4.	MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	17
5.	ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.....	18
VI.	CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN	19
	SECCIÓN I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	19
	SECCIÓN II. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	21
	SECCIÓN III. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO	24
1.	ANÁLISIS DE GABINETE.....	25
2.	ANÁLISIS CUALITATIVO	26
3.	ANÁLISIS CUANTITATIVO	26
4.	TRABAJO DE CAMPO.....	26
	SECCIÓN IV. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL PROGRAMA.....	29
	SECCIÓN V. MEDICIÓN Y VALORACIÓN GLOBAL DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS.....	31
	SECCIÓN VI. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	34
	SECCIÓN VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
VII.	FORMATOS DE ANEXO	38
	ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PP.....	38
	ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PP.....	39
	ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA	41
	ANEXO IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA	42



ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	43
ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS O INSTITUCIONALES DEL PP.....	44
ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DE LA OPERACIÓN DEL PP.....	45
ANEXO VIII. VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA	46
ANEXO IX. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DEL PROGRAMA.....	46
ANEXO X. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA.....	48
ANEXO XI. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO	49
ANEXO XII. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS	50
ANEXO XIII. FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	51
ANEXO XIV. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	52
ANEXO XV. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y DE LA EVALUACIÓN	59



I. ANTECEDENTES

En el ciclo de las políticas públicas, la evaluación resulta un ejercicio necesario para identificar qué resultados se han logrado, para corregir estrategias y para afinar las acciones a realizar. La evaluación tiene diversos propósitos, entre ellos, la identificación de los aprendizajes adquiridos en la experiencia práctica de implementación de los programas de trabajo. El aprendizaje surge de una reflexión colectiva que, en primer lugar, identifica en el marco de una estrategia institucional aquellos elementos significativos en la operación de una institución y los convierte en activos de una base de conocimiento institucional que son transmitidas conscientemente a toda la organización para convertirse en referentes de la acción hacia el futuro.

El aprendizaje permite identificar qué prácticas organizacionales han funcionado y en qué circunstancias, así como aquellas otras que no han conducido a los resultados planeados. Este proceso necesariamente se realiza de manera colectiva pues no se trata de lecciones aprendidas en lo individual, sino que surgen del trabajo colectivo de reflexión sobre la actividad de cada una de las áreas que conforman una institución.

Un segundo objetivo de la evaluación consiste en visibilizar los resultados de la operación institucional que define su marco jurídico y que determina el éxito o áreas de oportunidad de la institución. En este objetivo se precisan los resultados a lograr en todas las vertientes de trabajo institucional y se asocian a indicadores estratégicos que aportan evidencia objetiva del logro de resultados de desarrollo.

Un resultado de desarrollo es aquel que transforma las condiciones de vida y de acción de las personas mediante los programas públicos, así como el entorno en que éstas se desenvuelven y sus posibilidades de desarrollo futuro.

En el Estado de Tamaulipas, los tipos de evaluación se definen en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios (Pp) de la Administración Pública Estatal. En estos Términos de Referencia en particular, la **evaluación de procesos** analiza mediante trabajo de gabinete y de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión; además, permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los procesos que comprenden el Pp posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito.

En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas.

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.

(Esta sección se deberá complementar con la descripción del contexto que dio origen al Programa presupuestario (Pp), así como indicar si es de nueva creación o proviene de una fusión, escisión, resectorización, reactivación u otro movimiento programático que implicó su cambio sustancial, mencionando, en su caso, el o los Pp que participaron en el proceso y/o la clave del Pp y nombre anterior, cuando sea el caso).

II. MARCO JURÍDICO – NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN

En el contexto de la implementación del enfoque para resultados en el Estado de Tamaulipas, la aplicación de una estrategia para operar un Presupuesto basado en Resultados, así como el desarrollo de un Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), requieren la atención y el establecimiento de diversos elementos tanto normativos como metodológicos, como son:

- Apego al marco normativo específico en la materia.
- Socialización de los conceptos básicos, orientación y funcionamiento del PbR-SED.
- Vinculación con las prioridades del Plan Estatal de Desarrollo y los Programas derivados de éste.
- Vinculación con los procesos programáticos del presupuesto.
- Incorporación de enfoques transversales en la planeación, monitoreo y evaluación del gasto público.
- Capacitación sobre herramientas metodológicas para la planeación, monitoreo y evaluación.
- Determinación de responsables específicos de la información de desempeño.
- Desarrollo de sistemas informáticos para almacenar información y generación de reportes sobre el desempeño de indicadores de programas, de manera conjunta o en su caso complementaria a los que administran la información programática y presupuestal del gasto público.
- Difusión de los resultados y establecimiento de acciones de mejora a partir de lo observado durante el monitoreo y de los informes de evaluación realizados.
- Transparentar la información de los resultados de las evaluaciones hacia la sociedad.

Conforme a lo anterior, la realización de evaluaciones externas en México es uno de los elementos fundamentales para generar valor agregado al gasto público, al establecer el PbR-SED, tanto a nivel nacional como estatal e incluso municipal. En ese sentido, a continuación, se aborda de manera detallada el marco normativo que atañe a la realización de dichos estudios.

1. MARCO NACIONAL E INTERNACIONAL

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que los recursos económicos se administrarán con eficiencia, eficacia, economía y transparencia a efecto de cumplir con los objetivos para los que fueron destinados y que sus resultados deberán ser evaluados por las instancias técnicas correspondientes de conformidad con la normatividad aplicable.

Los artículos 71 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, retoman como referente los elementos del artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, relativos a que la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

También de conformidad con el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño, y publicar a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de estas e informar sobre las personas que realizaron dichas evaluaciones.

En ese mismo plazo y conforme al artículo 80 tercer párrafo de la propia Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Secretaría de Hacienda entregará a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, un informe del avance alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, en la implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, en lo que corresponde a los recursos federales transferidos y, en su caso, las medidas que se aplicarán coordinadamente entre estos órdenes de gobierno para el logro de los objetivos definidos en las disposiciones aplicables.

La Ley General de Desarrollo Social establece en los artículos del 72 al 80 que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de esta, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.

Respecto a las temáticas transversales, la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres debe ser considerada tanto como un tema de derechos humanos, como una condición previa y un indicador del desarrollo sustentable centrado en las personas. Por ello y desde un enfoque transversal de política pública, la incorporación de la perspectiva de género se fundamenta en acuerdos internacionales como la suscripción por parte del Estado Mexicano de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing (derivada a partir de una resolución adoptada por la Organización de las Naciones Unidas el 15 de septiembre de 1995 al final de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer realizada en Beijing, China), mediante lo cual se impulsó con mayor perseverancia la incorporación de la perspectiva de género en las políticas y programas.

En lo concerniente a los derechos humanos de las mujeres existen, asimismo, instrumentos internacionales que ha protocolizado el gobierno mexicano, pudiendo citar la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belem Do Pará), entre otros.

Derivado de estas convenciones para afianzar un camino hacia la igualdad entre hombres y mujeres, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha propuesto como estrategia la perspectiva de género, que se puede definir como el conjunto de actividades que buscan integrar las preocupaciones y experiencias de mujeres y hombres como parte fundamental para la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todos los ámbitos, tanto políticos, económicos y sociales, con la intención que mujeres y hombres sean titulares de derecho por igual para, de esta forma, romper con la perpetuación de desigualdades y, en un futuro, influir en el logro de la igualdad de género.¹⁰

Es así como en aras de desarrollar instrumentos normativos nacionales, retomando las directrices plasmadas en los instrumentos internacionales para combatir una desigualdad sistemática e institucionalizada, se emiten:

La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la cual ha sido materia de reformas y mejoras en diferentes aspectos desde su emisión en agosto de 2006, por

¹⁰ ONU MUJERES, (s. f.). *Incorporación de la perspectiva de género*. <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/un-system-coordination/gender-mainstreaming#:~:text=Es%20una%20estrategia%20destinada%20a,fin%20de%20que%20las%20mujeres>

ejemplo: i) la definición de perspectiva de género del año 2013, detallada en el artículo 5 fracción VI de esa Ley; ii) en su artículo 15 señala entre otros aspectos que corresponde a los titulares de los Gobiernos Estatales y del Distrito Federal (hoy Ciudad de México), conducir la política local en materia de igualdad entre mujeres y hombres, así como incorporar en los presupuestos de egresos de la entidad federativa y del Distrito Federal, la asignación de recursos para el cumplimiento de la política local en materia de igualdad; iii) en el artículo 38 señala que con el fin de promover la igualdad en el acceso a los derechos sociales y el pleno disfrute de éstos, las autoridades correspondientes desarrollarán acciones para garantizar el seguimiento y la evaluación de la aplicación en los tres órdenes de gobierno, de la legislación existente, en armonización con instrumentos internacionales.

La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la cual establece en el marco de esta y también bajo un enfoque transversal que permita establecer acciones más específicas en el marco de las desigualdades, determina la distribución de competencias en la materia, define los diversos tipos de violencia contra las mujeres, la emisión de alertas de género y el establecimiento de refugios y atención para víctimas de violencia. La prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia contra las mujeres demanda la participación de diversos programas presupuestarios que atiendan de manera integral este problema.

Por ello, a través de la incorporación de la perspectiva de género a los Pp, se pretenden disminuir las brechas de género actuales que colocan en una posición vulnerable a las mujeres. Esta visión permite que se atiendan las diferencias entre mujeres y niñas, así como hombres y niños.¹¹

¹¹ Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Manual para la incorporación de la perspectiva de género en la programación común a escala nacional – 2017*. Versión definitiva enero 2018.

2. MARCO ESTATAL DE TAMAULIPAS

El artículo 161 de la Constitución Política del Estado de Tamaulipas menciona que los recursos económicos de que dispongan el Estado y los municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia, imparcialidad y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Adicionalmente, dispone que los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por la instancia técnica que establezca la ley, con objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos.

Derivado de la reforma realizada el 21 de septiembre de 2021 a los artículos 26 fracción XXX de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tamaulipas; 16 fracción VI de la Ley Estatal de Planeación; y a diversos artículos de la Ley de Gasto Público relacionados con el Sistema de Evaluación del Desempeño del Gasto Público, la Secretaría de Finanzas tiene a su cargo dicho Sistema según se indica en los artículos 80 y 81 A) de esa Ley, así como la atribución para emitir los lineamientos y metodologías correspondientes para su evaluación, aunado a coordinar las evaluaciones de los programas presupuestarios que se instruyan en el Programa Anual de Evaluación.

De acuerdo con lo señalado en el artículo 64 de la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Tamaulipas, la Secretaría de Finanzas y la Contraloría Gubernamental tomarán en consideración la opinión y recomendaciones de la Comisión Estatal de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, conforme a sus atribuciones sobre la evaluación de las políticas y programas sociales a cargo de las dependencias y entidades del poder ejecutivo del Estado.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Pp de la Administración Pública Estatal y el Sistema de Evaluación del Desempeño, tienen por objeto regular el monitoreo y la evaluación de los Programas presupuestarios ejecutados por las distintas Dependencias y Entidades del poder ejecutivo del Estado, la elaboración de la matriz de indicadores para resultados y su vinculación al Sistema de Evaluación del Desempeño.

Los criterios para la incorporación de la estrategia del Presupuesto basado en Resultados en el Estado de Tamaulipas, tienen el propósito de fungir como documento que sirva de guía y referente didáctico para impulsar la estrategia del Presupuesto basado en Resultados, la utilización de la metodología del marco lógico principalmente en las etapas

de planeación, programación, seguimiento y evaluación del ciclo presupuestario y el desarrollo de indicadores de desempeño de los programas presupuestarios que permitan generar información para su análisis en el marco de evaluaciones con orientación a resultados en Tamaulipas.

El Programa Anual de Evaluación para el ejercicio fiscal vigente del Estado de Tamaulipas, tiene entre otros objetivos:

- Determinar las evaluaciones y los tipos de evaluación que se aplicarán a los Pp, como parte de un proceso integral, gradual y útil para apoyar las decisiones en materia presupuestal;
- Vincular el calendario de ejecución de las evaluaciones con el calendario de preparación del Proyecto del Presupuesto de Egresos, buscando que los resultados de las primeras retroalimenten al segundo;
- Articular los resultados de las evaluaciones de los Pp como elemento clave del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño;
- Complementar en su caso las evaluaciones que desde la Federación se instruyan para el Gasto Federalizado.

Finalmente, en los Decretos del Presupuesto de Egresos del Estado de Tamaulipas para el ejercicio fiscal vigente, se establecen a partir del año 2018 Anexos Transversales para identificar a los Pp que participan y contribuyen en las temáticas respectivas, además de señalar que los Pp sujetos a evaluación externa, serán los que se establezcan en el Programa Anual de Evaluación y sus resultados se presentarán de acuerdo con los plazos previstos en dicho Programa y de conformidad con las disposiciones aplicables.

III. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa y normativa del Programa presupuestario (**Nombre del programa**) que permita valorar si esta cumple con lo necesario para el logro de resultados de manera eficaz y eficiente.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Valorar si la ejecución y articulación de los procesos y subprocesos, que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de los resultados que busca alcanzar.
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos.
- 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 mejoran su capacidad de gestión.
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp.
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos.
- Identificar si la perspectiva de género se encuentra considerada en cada proceso y subproceso (cuando aplique, de acuerdo con el objetivo que persigue el programa).
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

IV. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de procesos realiza un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, tiene presente la perspectiva de género con el propósito de lograr la equidad para todos los sujetos de derecho del Programa, considerando también los diversos grupos de la población. De igual forma, identifica fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

V. DISPOSICIONES GENERALES

Las siguientes disposiciones generales deberán incluirse en el Contrato o Convenio firmado entre el área requirente y el evaluador.

1. PERFIL DEL EQUIPO EVALUADOR

CARGO	ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE ESPECIALIDAD	EXPERIENCIA
Coordinador (a) de la evaluación	Estudios de maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Experiencia en evaluaciones de procesos a programas públicos o a programas de desarrollo social con perspectiva de género.
Equipo de evaluación	Licenciatura o maestría en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación con especialización en evaluación de programas.	Experiencia en evaluaciones de procesos a programas públicos o a programas de desarrollo social.

Adicionalmente, cada uno de los integrantes del equipo evaluador deberá presentar su *Currículum Vitae* firmado con la leyenda “Bajo protesta de decir verdad, declaro que la información asentada en el presente Currículum Vitae, es cierta y verdadera”.

El equipo de evaluación en su conjunto deberá firmar una carta compromiso para respetar los siguientes principios de actuación:

- **Honestidad:** El equipo evaluador deberá actuar con rectitud y sinceridad en todas las etapas del proceso de evaluación, no deberán utilizar su posición como personal evaluador para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco deberán buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como evaluadores.

- **Transparencia:** El evaluador debe desarrollar su función de manera que contribuya a garantizar el acceso a la información pública gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia también implica que el equipo evaluador haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.
- **Objetividad:** El análisis debe estar fundamentado en datos y hechos verificables, la actuación debe ser imparcial y sin prejuicios en los temas involucrados en la evaluación.
- **Integralidad analítica:** El equipo evaluador debe actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad derivada de la aplicación rigurosa de las herramientas analíticas utilizadas en el proceso de evaluación.
- **Respeto:** El equipo evaluador debe de dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Además, están obligadas a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.
- **Imparcialidad:** El equipo evaluador actuará sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna, su compromiso es tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de otras personas.

2. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA

El listado de productos que entregará el *evaluador* al área requirente, el calendario de entrega de estos y la forma de entrega se definen en el cuadro 1.

Por tanto, la descripción del Programa, la descripción de los procesos y el diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo son parte del entregable número uno. Por su parte, el análisis de los procesos y subprocesos son parte del entregable número dos. Para el tercer entregable, se debe elaborar un informe final que contenga las siete secciones enlistadas en el *capítulo VI. Contenido de la evaluación (ver página 19)*, así como un índice, un resumen ejecutivo, una introducción, antecedentes, objetivos y alcance de la evaluación, y, por último, una presentación en formato Power Point con 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.

CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA

ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del Programa. 2. Descripción de los procesos del programa 3. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo. 	XXXX	Archivo electrónico del documento en formato Word en 1 CD. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los procesos del Programa. 	XXXX	Archivo electrónico del documento en formato Word en 1 CD. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado
3	<p>Informe final de la evaluación de procesos del Programa presupuestario que contenga los siguientes apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice 2. Resumen ejecutivo 3. Introducción 4. Antecedentes (pág.1 de los presentes TdR) 5. Objetivos de la Evaluación (pág. 9) 6. Alcance de la Evaluación (pág.10) 7. Descripción del Programa (pág. 19) 	XXXX	Archivo electrónico del documento en formato Word y archivo electrónico de la presentación en formato Power Point en 1 CD.

ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
	<p>8. Descripción de los procesos del Programa (pág. 21)</p> <p>9. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo (pág.24)</p> <p>10. Análisis de los procesos del Programa (pág. 29)</p> <p>11. Medición y valoración global de los atributos de los procesos y subprocesos (pág. 31)</p> <p>12. Hallazgos y resultados (pág.34)</p> <p>13. Conclusiones y recomendaciones (pág.36)</p> <p>14. Anexos (pág. 38)</p> <p>I. Ficha técnica de identificación del Programa</p> <p>II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos</p> <p>III. Flujogramas del Programa</p> <p>IV. Grado de Consolidación Operativa del Programa</p> <p>V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos del Programa</p> <p>VI. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp.</p> <p>VII. Análisis FODA de la operación del Programa</p> <p>VIII. Valoración global cuantitativa</p> <p>IX. Recomendaciones para la mejora del Programa</p> <p>X. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Programa</p> <p>XI. Trabajo de campo realizado</p> <p>XII. Instrumentos de recolección de la información de la Evaluación de Procesos</p> <p>XIII. Fuentes de información de la evaluación</p> <p>XIV. Guía de entrevista semiestructurada</p> <p>XV. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y de la evaluación.</p> <p>Este informe deberá acompañarse de una presentación en formato Microsoft Power Point con los principales resultados de la evaluación.</p>		<p>El tipo de letra del documento de Word debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.</p>

El servicio de evaluación debe considerar la realización de mínimo dos 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.
- Una final, posteriormente entregado el último producto, para hacer la presentación de los principales resultados de la evaluación de procesos. El área requirente, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente el coordinador de la evaluación.

La instancia evaluadora podrá reunirse con el área requirente o la Unidad responsable de la operación del Programa en caso de que requiera información más detallada o precisa de la que le aportará la documentación del Programa.

3. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

El *evaluador* es el responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la realización de la evaluación; asimismo, es responsable del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.

Respecto de los entregables, el *evaluador* es el responsable de responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por el área requirente. Para la revisión de los productos entregables el área requirente entregará al *evaluador* sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a _____ días hábiles después de la fecha de recepción de estos. El evaluador contará con _____ días hábiles después de la emisión del oficio de observaciones y recomendaciones para hacer las correcciones a los productos entregables.

En total, el proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar, como máximo, hasta _____ días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado anteriormente. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si el área requirente lo solicita.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia. Será responsabilidad del evaluador recoger estos oficios, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos con sus correspondientes copias. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión/envío de la comunicación oficial por parte del área requirente. La atención a los comentarios emitidos por el área coordinadora de la evaluación y/o por los operadores del programa se deberá atender por escrito en el formato elaborado para ello.

Si al cabo de este procedimiento el área requirente considera que el producto no fue entregado a su entera satisfacción se procederá a aplicar las cláusulas correspondientes del contrato entre el evaluador y el área requirente, que se refieren al no cumplimiento de las características adecuadas de los productos entregables.

4. MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN

El *evaluador* deberá entregar al área requirente cada producto de acuerdo a los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia y en el Contrato o Convenio correspondiente, dichos entregables serán validados por personal del área requirente; cada entregable se dará por recibido con el reporte de conformidad mediante escrito de aceptación del servicio a entera satisfacción por parte del área requirente, mismo que deberá presentar al área coordinadora de la evaluación, para los fines que correspondan, lo anterior en términos de lo establecido en la Ley de Adquisiciones para la Administración Pública del Estado de Tamaulipas y sus Municipios.

El área requirente, supervisará el trabajo de campo realizado durante la evaluación de procesos.

Al concluir el contrato o convenio, el área requirente, elaborará la constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales en donde se dejará constancia de la recepción del servicio requerido a entera satisfacción por parte del área requirente, todo ello de conformidad con lo establecido la Ley de Adquisiciones para la Administración Pública del Estado de Tamaulipas y sus Municipios y los presentes Términos de Referencia.

En caso necesario se deberán especificar los mecanismos adicionales de administración, verificación y aceptación de la evaluación de acuerdo con la normativa aplicable y a los criterios que el área requirente considere necesarios.

5. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia, el *evaluador* podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación, debiendo cumplir como mínimo los puntos solicitados, sin costo alguno para el área requirente.

La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del área requirente por lo que el *evaluador* no tiene derecho alguno para su disseminación, publicación o utilización. En caso de que el *evaluador* desee realizar estas últimas actividades, deberá contar con la autorización escrita y específica sobre los elementos susceptibles de difusión por el área requirente,

El *evaluador* tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente, durante la vigencia del contrato o convenio.

En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación del *evaluador* realizar los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique un costo adicional para el área requirente, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del contrato o convenio. De lo contrario se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato o convenio suscrito.

El área requirente será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia y en el contrato o convenio, según sea el caso.

En el PAE se publican los programas a evaluar, el tipo de evaluación, el enfoque que se empleará y el año de la información que se empleará para realizar la evaluación. Sin embargo, durante el año presupuestal que se realice la evaluación, se podrían considerar documentos correspondientes a la información mínima que se ha actualizado durante el año que se realice la evaluación.

VI. CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN

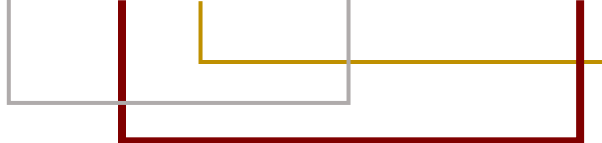
SECCIÓN I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El *evaluador* deberá presentar una descripción detallada del Programa, en el que se dé cuenta de:

- 1. Datos de identificación del Programa.**
 - 1.1 Nombre del Programa presupuestario.
 - 1.2 . Modalidad y número del PP.
 - 1.3 . Año de inicio de operación.
 - 1.4 . Dependencia y/o entidad coordinadora del Pp.
- 2. Problema o necesidad pública que motiva la intervención del Pp.**
 - 2.1 . Planteamiento del problema que motiva la intervención del Pp.
 - 2.2 Análisis de género al problema que motiva la intervención del Programa presupuestario (cuando aplique).
- 3. Metas y objetivos estatales, nacionales e internacionales a los que se vincula el Pp.**
 - 3.1 . Alineación del Programa presupuestario a la Planeación Estatal.
 - 3.2 . Eje del Plan Nacional de Desarrollo al que se vincula.
 - 3.3 . Alineación a los objetivos de Desarrollo Sustentable (ONU, Agenda 2030).
 - 3.4 . Alineación a un instrumento normativo nacional, internacional o estatal en materia de igualdad de género.
- 4. Definición y cuantificación de la población.**
 - 4.1. Población potencial.
 - 4.2. Población objetivo.
 - 4.3 Población atendida
- 5. Cobertura y criterios de focalización.**
- 6. Presupuesto ejercido por año de existencia del Pp.**
- 7. Principales objetivos.**
 - 7.1 . Fin.
 - 7.2 . Propósito.
 - 7.3 . Componentes.
 - 7.4 . Actividades.
- 8. El contexto y las condiciones en las que opera el Pp.**

9. Principales procesos en la normativa vigente que conduce a la generación y entrega de los bienes y/o servicios.
10. Todas UR que participan en la operación del Pp.
11. Información que permita entender la operación del Programa, incluso aquella de carácter histórico.

A partir de esta información se deberá completar el **Anexo I “Ficha técnica de identificación del Programa”**.



SECCIÓN II. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

A partir de la información normativa del Programa presupuestario, a través del análisis de gabinete, se deberán identificar, priorizar y organizar sus principales procesos y subprocesos, con base en las siguientes definiciones.

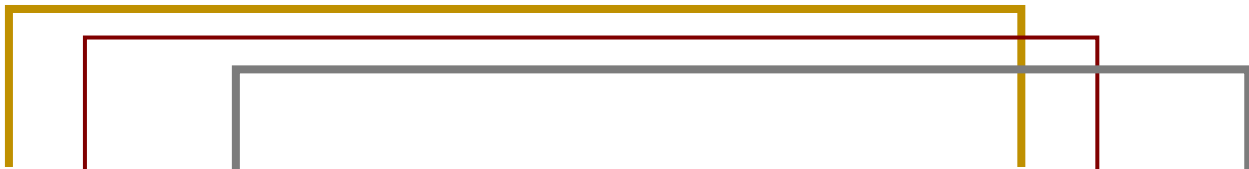
Concepto	Definición
Proceso	<p>Conjunto de subprocesos relacionados entre sí que se realizan de manera secuencial y lógica, con el propósito de contribuir a transformar insumos en productos (bienes o servicios, identificados en una MIR como Componentes) que son entregados a los titulares de derecho.</p> <p>Los procesos se describen mediante diagramas de flujo.</p>
Subproceso	<p>Fragmento específico o bien definido, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande y que incide en la generación y/o distribución de los bienes y/o servicios que el Programa entrega a los titulares de derecho.</p>

En caso de que estos procesos genéricos no apliquen al Programa presupuestario, los operadores del programa, con apoyo de la instancia evaluadora, deberán desarrollar el diagrama de bloques que corresponda al Programa. En esta descripción general sobre procesos y subprocesos, la instancia evaluadora deberá identificar (en caso de que aplique) aquellos que contribuyan a la igualdad entre mujeres y hombres.

El evaluador deberá presentar un mapa de procesos integral para el Programa presupuestario mediante un diagrama de bloques como se muestra en el Esquema 1, adaptándolo a las condiciones particulares del Pp.¹² Asimismo, la descripción de los procesos del Programa deberá acompañarse de flujogramas para cada uno de los procesos analizados, y éstos se presentarán en el **Anexo III. "Flujogramas del Programa"**.

Igualmente, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa de acuerdo con el "Modelo general de procesos" (Esquema 1)

¹² Con excepción de los procesos (con sus subprocesos) de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa, para los cuales el equipo evaluador únicamente podrá, en caso de que lo considere pertinente, agregar subprocesos, pero no suprimir subprocesos.



y se deberá presentar en el Anexo II. “Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp.”

Esquema 1. Modelo general de procesos para Programas presupuestarios.



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

- **Planeación:** 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.
- **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.
- **Solicitud de apoyos(componentes):** Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles sujetos de derecho con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.
- **Selección de sujetos de derecho y designación de titulares de derecho:** Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los sujetos de derecho y obtener finalmente el padrón o listado actualizado y validado.
- **Producción de componentes:** Mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los titulares de derecho del programa.



- **Distribución de los componentes:** 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 los titulares de derecho del programa).
- **Entrega de los apoyos(componentes):** Mecanismos y acciones por los cuales los titulares de derecho afiliados solicitan o reciben los bienes y/o servicios.
- **Seguimiento a titulares de derecho– monitoreo a la aplicación de apoyos:** Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.

SECCIÓN III. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO

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

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

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. Es importante que en el trabajo de campo se tengan presentes aspectos relacionados con la perspectiva de género (cuando aplique) dentro de cada proceso y subproceso, de la operación del Programa, esto con el propósito de considerar la igualdad de condiciones entre mujeres y hombres, así como a los demás grupos de la población. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. Cabe señalar que el área requirente podrá solicitar un análisis cuantitativo en caso de considerarlo necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

1. ANÁLISIS DE GABINETE

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

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

La selección de las fuentes de información para la evaluación deberá considerar la normatividad asociada a la implementación del Programa y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del Programa, gobiernos estatales y otros actores relevantes; así como fuentes de información externa que se consideren pertinentes para la evaluación. El listado de fuentes analizadas en la evaluación deberá incluirse en el **Anexo XIII. "Fuentes de información de 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 los titulares de derecho y de padrón del Programa.

2. 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 tanto a nivel central o unidades de ejecución donde opere, así como a los sujetos de derecho. La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, sujetos de derecho, voluntarios, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del Pp 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 Pp en cada uno de los niveles de ejecución.

3. ANÁLISIS CUANTITATIVO

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, el proveedor deberá aplicar, de preferencia, encuestas en línea a personal operativo, así como a los sujetos de derecho, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Programa.

4. TRABAJO DE CAMPO

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

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, igualmente 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. La muestra seleccionada debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del Programa a nivel estatal.

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad que el proveedor puede tomar en cuenta son: el desempeño operativo del programa entre municipios del estado, la regionalización geográfica y cultural, el volumen de operación, los esquemas normativos del Pp y el ejercicio presupuestal en los municipios en que opera, así como las formas de interacción con los gobiernos municipales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos. Una vez seleccionados los municipios, se deberá elaborar, a su vez, una muestra de las unidades territoriales a visitar, los puntos de entrega de los bienes y/o servicios generados por los programas, así como de las unidades de intervención del Pp (proyectos, hogares, estancias, superficies, unidades de producción, entre otros).

El proveedor debe entregar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, entre otros. 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 XII. "Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos"**.

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 proveedor deberá entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas incluyendo toda la información sistematizada, tanto de corte cuantitativo como aquella recabada en el trabajo de campo (cualitativa), eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos, en caso de ser necesario, a fin de mantener la confidencialidad de los

entrevistados. Las bases de datos deberán entregarse en formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del entregable 3.

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

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el proveedor y que podrían afectar los resultados de la evaluación. Se deberán registrar todas las actividades, en orden cronológico, indicando fechas, instrumentos empleados para la obtención de la información, obstáculos que se hayan presentado, o cualquier otra información que se considere relevante (ver formato propuesto en el Anexo XI). Este anexo es parte del entregable 3.

Por tanto, el diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el proveedor deberá ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener: 1) la muestra propuesta (con su matriz analítica); 2) los instrumentos de recolección de información a aplicar; 3) el cronograma de actividades; 4) agenda del trabajo de campo; y, 5) los formatos de consentimiento. Estos cinco productos son parte del entregable 1.

SECCIÓN IV. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL PROGRAMA

El equipo evaluador deberá señalar con claridad en el informe de la evaluación, cuáles de los procesos y subprocesos, identificados en la operación o gestión del Pp que se analizan son eficaces para el logro de los resultados definidos por el Programa y cuáles no, de acuerdo con lo establecido por el Área requirente y el evaluador del Pp en los TdR, señalando los elementos de análisis que justifican esta selección y, en su caso, haciendo recomendaciones al respecto.

Por tanto, en el **Anexo XIV “Guía de entrevista semiestructurada”**, se incluye una serie de preguntas recomendadas para el análisis de los procesos y subprocesos, por lo que esta guía de preguntas es enunciativa y no limitativa, de manera que puede modificarse o adecuarse de acuerdo con la experiencia del evaluador. Asimismo, estas preguntas están basadas en la lógica de procesos para programas presupuestarios del ámbito social expresada en el Esquema 1. Modelo general de procesos para Programas presupuestarios. El modelo responde a una gran proporción de programas presupuestarios del ámbito social, pero es posible que algunos de ellos no lo hagan por lo que el equipo evaluador, junto con los operadores del programa, deberán desarrollar el modelo general de procesos para aquellos y, posteriormente, el equipo evaluador deberá ajustar las preguntas.

Las preguntas que se incluyan en la evaluación deben ser contestadas por todos los Programas presupuestarios incluidos en el Programa Anual de Evaluación. Las preguntas marcadas con un asterisco (*) son las relacionadas con la perspectiva de género, esto es, si en cada uno de los procesos y subprocesos del Pp se ha considerado la igualdad de condiciones para ambos sexos; por lo anterior (y en caso de que aplique), estas preguntas deben ser consideradas con especial atención en el trabajo de campo.

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos y subprocesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir, si 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; 6) si se cuenta

con mecanismos para aplicar la perspectiva de género (en caso de que aplique). 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.¹³ Lo anterior, se complementará con el **Anexo IV. “Grado de Consolidación Operativa del Programa”**.

Asimismo, una vez concluida la descripción y análisis de los procesos y subprocesos del Programa se contempla el **Anexo V. “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del Programa”**.

¹³ 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.

SECCIÓN V. MEDICIÓN Y VALORACIÓN GLOBAL DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS.

En esta sección se deberá realizar la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos, definidos en el mapa de procesos del Pp. A continuación, se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- **Eficacia:** un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- **Oportunidad:** un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- **Suficiencia:** un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- **Pertinencia:** un proceso es pertinente si sus actividades¹⁴ y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir, si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.

Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos del Pp, deberá realizarse una revisión documental (normativa aplicable, MIR, evaluaciones, sistemas de información y registros administrativos, entre otros) misma que deberá complementarse con el trabajo de campo, con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

El equipo evaluador deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos del Pp a partir del siguiente esquema de puntuación:

¹⁴ Las actividades son adecuadas si están en función del logro del objetivo de cada proceso. Por ejemplo, si se verifica que el formato de los mensajes a difundir cumple con las características necesarias para llegar a la población objetivo, como sería un mensaje de audio en la lengua indígena de la localidad donde se encuentran los posibles sujetos de derecho, tal como sería un mensaje dirigido a personal operativo del Pp cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.

Eficacia:

- Ninguno de los procesos (o subprocesos) es eficaz = 0 puntos.
- Entre 00.01 y 20% de los procesos (o subprocesos) son eficaces = 1 punto.
- Entre 20.01 y 40% de los procesos (o subprocesos) son eficaces = 2 puntos.
- Entre 40.01 y 60% de los procesos (o subprocesos) son eficaces = 3 puntos.
- Entre 60.01 y 80% de los procesos (o subprocesos) son eficaces = 4 puntos.
- Entre 80.01 y 100% de los procesos (o subprocesos) son eficaces = 5 puntos.

Oportunidad:

- Ninguno de los procesos (o subprocesos) es oportuno = 0 puntos.
- Entre 00.01 y 20% de los procesos (o subprocesos) son oportunos = 1 punto.
- Entre 20.01 y 40% de los procesos (o subprocesos) son oportunos = 2 puntos.
- Entre 40.01 y 60% de los procesos (o subprocesos) son oportunos = 3 puntos.
- Entre 60.01 y 80% de los procesos (o subprocesos) son oportunos = 4 puntos.
- Entre 80.01 y 100% de los procesos (o subprocesos) son oportunos = 5 puntos.

Suficiencia:

- Ninguno de los procesos (o subprocesos) es suficiente = 0 puntos.
- Entre 00.01 y 20% de los procesos (o subprocesos) son suficientes = 1 punto.
- Entre 20.01 y 40% de los procesos (o subprocesos) son suficientes = 2 puntos.
- Entre 40.01 y 60% de los procesos (o subprocesos) son suficientes = 3 puntos.
- Entre 60.01 y 80% de los procesos (o subprocesos) son suficientes = 4 puntos.

- Entre 80.01 y 100% de los procesos (o subprocesos) son suficientes = 5 puntos.

Pertinencia:

- Ninguno de los procesos (o subprocesos) es pertinente = 0 puntos.
- Entre 00.01 y 20% de los procesos (o subprocesos) son pertinentes = 1 punto.
- Entre 20.01 y 40% de los procesos (o subprocesos) son pertinentes = 2 puntos.
- Entre 40.01 y 60% de los procesos (o subprocesos) son pertinentes = 3 puntos.
- Entre 60.01 y 80% de los procesos (o subprocesos) son pertinentes = 4 puntos.
- Entre 80.01 y 100% de los procesos (o subprocesos) son pertinentes = 5 puntos.

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores, esta valoración cuantitativa global debe considerar el total de puntos posibles de obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos) y los puntos obtenidos en la Evaluación de Procesos Pp ('y' puntos), de modo que se indique el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles $\{[(y'/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa global de la operación del Pp}\}$.

La información obtenida de estos indicadores deberá vaciarse en fichas propuestas por el equipo evaluador para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y ejecución del programa. Estas fichas deberán considerar la medición de los atributos de eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia correspondientes a cada proceso y subproceso.

En el **Anexo VIII "Valoración global cuantitativa"** se deberá presentar el cálculo global para cada atributo en conjunto con una gráfica radial del porcentaje global de los atributos de los procesos del Programa.

SECCIÓN VI. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En esta sección se deberá realizar una valoración integral de la operación del Pp de acuerdo con los alcances definidos. Todos los hallazgos y resultados deberán sustentarse en la información obtenida en los apartados de “II. Descripción de los procesos y subprocesos”, “IV. Análisis de los procesos y subprocesos” y “V. Medición y valoración global de atributos de los procesos y subprocesos”. En esta valoración integral se deberá señalar en qué medida la gestión operativa conduce al logro de los objetivos del Pp.

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

En este sentido, se deberán identificar las situaciones en las que la normativa genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Pp, para lo cual se deberá presentar (por cada situación identificada) una propuesta de modificación a la normativa aplicable al Pp, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el **Anexo VI “Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp”**.

Para la identificación y descripción de los “cuellos de botella”, buenas prácticas y fortalezas del Pp, se considerará la información derivada de la sección IV. Análisis de los procesos y subprocesos del Programa, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en ella. Este análisis deberá contener las causas y las consecuencias de los “cuellos de botella” detectados, sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas); de igual manera, se deberá desarrollar un análisis de las buenas prácticas identificadas.

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.

En adición a lo anterior, en esta sección se deberá incluir un análisis FODA, así como una síntesis en el **Anexo VII “Análisis FODA de la operación del Pp”**.

SECCIÓN VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

Adicionalmente, en este apartado se deberán integrar las recomendaciones que se consideren más relevantes de los procesos y subprocesos del Pp, las cuales deben formularse con base en los hallazgos del trabajo de campo y de gabinete. El objetivo final de las recomendaciones es proveer información valiosa a los operadores del Pp para realizar adecuaciones en la ejecución de los procesos y subprocesos, de modo que se potencie la consecución de resultados del Pp.

Las recomendaciones que se formulen como resultado de la Evaluación de Procesos del Pp deberán tener las siguientes características:

- Derivarse de los hallazgos de la evaluación.
- Ser concretas y factibles.
- Incluir un proyecto de implementación, que considere los siguientes elementos:
 - Breve análisis de la viabilidad o factibilidad de la implementación.
 - Principales responsables de la implementación.
 - Análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Pp como en el logro de sus objetivos.
 - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
 - Incluir el plazo de implementación de áreas de mejora.
- Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas:
 - Consolidación.
 - Reingeniería de procesos o subprocesos.

Al respecto, el equipo evaluador debe entender por consolidación aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación, como serían algunas acciones, procedimientos o estrategias del Pp, así como iniciativas para el fortalecimiento de los sistemas automatizados, infraestructura, entre otros.

Por reingeniería de procesos o subprocesos, se entenderán aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Pp. Para ello se deberá llenar el **Anexo IX “Recomendaciones para la mejora del programa”** que, a su vez, deben derivar en acciones de consolidación para la implementación de los procesos transformados.

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 carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno. En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados (CREMA). La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el **Anexo X. “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp.”**

VII. FORMATOS DE ANEXO

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PP.

Tema / Variable	Datos		
Datos generales			
Dependencia y/o entidad coordinadora del Pp			
Unidad Responsable del Pp			
Nombre del Programa Presupuestario			
Clave del Programa	Año de inicio		
Responsable titular del programa	Teléfono de contacto	Correo electrónico	
Objetivos			
Objetivo general del programa			
Principal Normatividad			
Eje del PED con el que está alineado	Objetivo del PED con el que está Alineado		
Programa (Sectorial, Institucional, Regional o Especial) con el que está alineado	Objetivo (Sectorial, Institucional, Regional o Especial) con el que está alineado		
Indicador (Sectorial, Institucional, Regional o Especial) con el que está alineado			
Propósito del programa en su MIR			
Problema público o necesidad que atiende			
Descripción del problema principal			
Análisis de perspectiva de género aplicado			
Población potencial	Definición	Unidad de medida	Cuantificación
Población objetivo	Definición	Unidad de medida	Cuantificación
Población atendida	Definición	Unidad de medida	Cuantificación
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado			
Presupuesto modificado (MDP)	Presupuesto ejercido (MDP)		
Municipios en los que opera el Programa			
Unidad territorial del programa			

ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PP.

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.



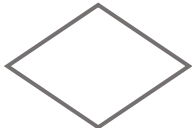
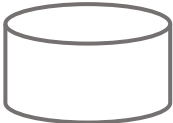



Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre y describa brevemente)
<p>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, 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.</p>		<p>Ej. Planeación</p> <p>Ej. Programación</p> <p>Ej. Presupuestación</p>
<p>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.</p>		<p>Ej. Difusión Estatal</p> <p>Ej. Difusión Local</p>
<p>Solicitud de apoyos(componentes): 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 sujetos de derecho.</p>		<p>Ej. Recepción de solicitudes de beca</p>
<p>Selección de sujetos de derecho y designación de titulares de derecho: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los sujetos de derecho y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>		<p>Ej. Selección de becarios</p>
<p>Producción de componentes: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los titulares de derecho del programa.</p>		
<p>Distribución de componentes: 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 los titulares de derecho del programa).</p>		
<p>Entrega de apoyos(componentes): Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los titulares de derecho reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>		<p>Ej. Entrega de beca</p>
<p>Seguimiento a titulares de derecho y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los titulares de derecho son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>		<p>Ej. Monitoreo de becarios</p>
<p>Contraloría social y satisfacción de titulares de derecho: Proceso a través del cual los titulares de derecho pueden realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>		
<p>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</p>		

Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos

Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia

ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

En la diagramación de los procesos del Programa se deberán utilizar los siguientes diagramas de flujo con simbología estandarizada.

	Inicio/Final	Inicio o conclusión de un proceso.
	Actividad	Cualquier tipo de actividad no representada por otros símbolos. Al interior se describe en tercera persona del singular la actividad.
	Actividad Compleja o sub rutina	Proceso vinculado y desarrollado de manera por otros símbolos. Al interior se describe en tercera persona del singular de la actividad.
	Decisión	Indicación de bifurcación entre dos opciones alternativas "No" "Sí". En su interior se describe de manera sintética la pregunta que plantea la disyuntiva
	Base de Datos	Estructura de información con una organización estandarizada que soporta el desarrollo de la actividad.
	Documento Simple	Unidad de información o documento de entrada/salida del proceso.
	Documento Múltiple	Incluye más de un documento de entrada/salida de proceso.
	Conector de actividades	Señala la dirección del flujo de trabajo de una Actividad o documento hacia el siguiente.
	Conector a otra página	Indica un cambio de página.

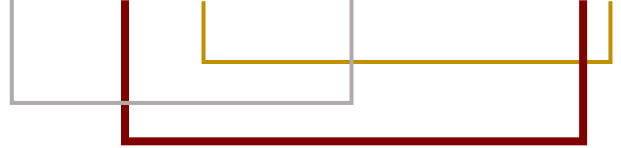
ANEXO IV. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

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 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.					
6) Si se cuenta con mecanismos para la implementación de la perspectiva de género.					
Grado de consolidación operative					

ANEXO V. LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

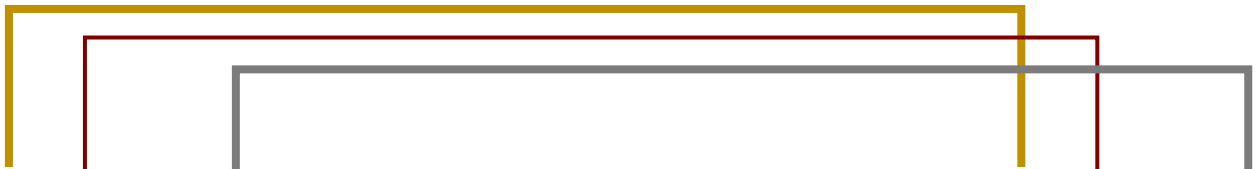
Proceso:

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(s)	
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el proceso?	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		



ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS O INSTITUCIONALES DEL PP.

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (Causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación



ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DE LA OPERACIÓN DEL PP.

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación/ comentario	Horizonte de atención*
Apartado	Oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación/ comentario	Horizonte de atención*
Apartado	Debilidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación/ comentario	Horizonte de atención*
Apartado	Amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación/ comentario	Horizonte de atención*

ANEXO VIII. VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA

En el siguiente anexo se deberá presentar la ficha resumen de la valoración global de los procesos y/o subprocesos del Programa presupuestario, que es el porcentaje de puntos obtenidos de cada atributo. Asimismo, se deberá realizar una gráfica radial que contenga los porcentajes obtenidos.

A continuación, se presenta un ejemplo de la ficha resumen que se deberá elaborar.

Ejemplo de Ficha Resumen de la valoración Global de los atributos

Atributo	Porcentaje global
Eficacia	65%
Oportunidad	65%
Suficiencia	68.75%
Pertinencia	61.25%
Valoración global del Pp:	65%

ANEXO IX. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA DEL PROGRAMA

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) *

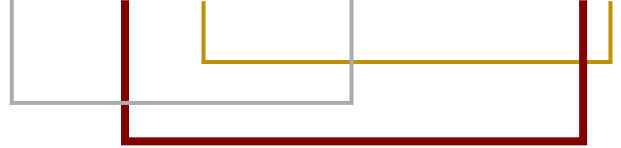
B) Reingeniería de procesos

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, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del programa.

ANEXO XII. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

En este anexo, el equipo evaluador deberá de mostrar los instrumentos de recolección de información que empleó para obtener la información.



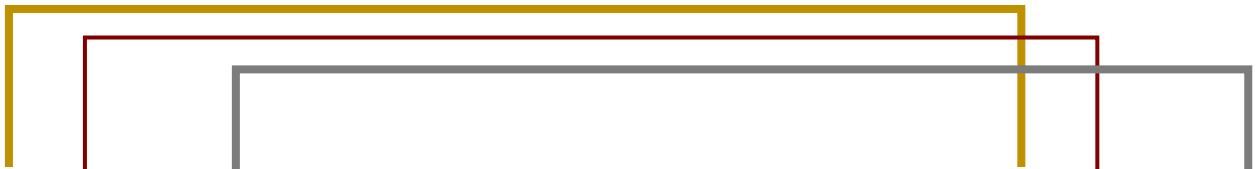
ANEXO XIII. FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La instancia evaluadora deberá registrar todas las fuentes de información utilizadas en la evaluación, considerando aquellas proporcionadas por el Pp evaluado y las recolectadas por la propia instancia evaluadora durante el análisis de gabinete y/o análisis cualitativo así como durante el trabajo de campo, esto es, el diagnóstico; documentos normativos e institucionales; informes o estudios nacionales e internacionales, fuentes de información y estadísticas oficiales, registros administrativos, entre otros.

Se sugiere utilizar algún estilo de referenciación, por ejemplo, el estilo American Psychological Association (APA) para referenciar y presentar las fuentes de información.

Finalmente, se sugiere registrar y clasificar las fuentes de información, de acuerdo con el tipo de material empleado, tal como se muestra a continuación.

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



ANEXO XIV. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La siguiente batería de preguntas constituye una guía para las entrevistas que se tendrán que realizar en el trabajo de campo para cada uno de los procesos que conforman la operación del Programa presupuestario; sin embargo, representan una sugerencia, pudiendo ser modificada de acuerdo con la experiencia que tenga el evaluador. Las preguntas marcadas con un asterisco (*) son las relacionadas con la perspectiva de género y, en algunos casos, con los grupos de la población, se recomiendan se realicen, siempre y cuando apliquen.

a) Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que se realizan para llevar a cabo la planeación estratégica del Programa? (Preguntar sobre misión, visión, metas, objetivos).
2. ¿Usted considera que las metas y objetivos mencionados son factibles? Sí/no ¿Por qué? (Buscar razones o posibles dificultades en estas metas y objetivos).
3. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las áreas que intervienen en la planeación Programa?
4. ¿Cuáles son los objetivos que se plantean en esta etapa del proceso?
5. ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?
6. ¿Considera que la planeación estratégica mencionada, está orientada a la solución del problema que motivó la intervención del Programa presupuestario? Sí/no ¿Por qué?
7. * ¿Se tiene en cuenta la perspectiva de género durante el proceso de planificación estratégica al determinar la misión, visión, propósito, objetivos y metas en los tiempos designados en función del género o de manera sensible al género?
8. ¿Se tiene en cuenta a los diversos grupos de la población (mujeres, hombres, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural) durante el proceso de planificación estratégica al determinar la misión, visión, propósito, objetivos y metas en los tiempos designados?
9. * En los estudios, diagnósticos o documentos normativos que se llevaron a cabo para la planeación estratégica del Programa ¿se consideraron las condiciones de vida y necesidades diferenciadas de mujeres y hombres, así como los demás grupos de la

población (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural)?

10. ¿Cuál es la principal dificultad a la que se enfrentan para llevar a cabo la planeación estratégica?
11. ¿Qué cambios normativos considera que son necesarios para mejorar la planeación estratégica?
12. Partiendo del hecho de que todo es mejorable, y considerando los procesos de mejora continua ¿qué propondría Usted para mejorar la planeación estratégica?

b) Difusión del Programa

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que se realizan para llevar a cabo la difusión del programa?
2. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las áreas que intervienen en la difusión del Programa?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se plantean en esta etapa del proceso?
4. ¿Cuál es la estrategia de difusión que se sigue para difundir el Pp y, así, llegue a la población objetivo?
5. En las actividades de difusión, ¿se aseguran de que estas lleguen por igual a todos los grupos de la población (niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural), tomando en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres (cuando aplique)?
6. ¿La estrategia de comunicación utiliza lenguaje escrito, gráfico y oral incluyente y no discriminatorio?
7. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan respecto a la difusión del programa?
8. ¿Qué cambiaría o haría distinto para mejorar la difusión del Pp?

c) Solicitud de apoyos (compontes)

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que realiza para el proceso de solicitudes de apoyo para cada uno de los servicios?
2. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las áreas que intervienen en la solicitud de apoyos del Programa?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se plantean en esta etapa del proceso?
4. *Los requisitos que solicitan para entregar el bien/servicio, ¿consideran diferencias entre mujeres y hombres?
5. Usted considera que los puntos de recepción de las solicitudes ¿son accesibles para toda la población? (Indagar si existen dificultades por sexo).
6. ¿De qué manera procesan la información de las solicitudes de apoyo? ¿Se sistematiza de acuerdo con los diversos grupos de la población (mujeres, hombres, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural)?
7. En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
8. ¿Cuáles son las principales dificultades que se presentan en la solicitud de apoyos?
9. ¿Qué cambiaría o haría distinto para mejorar el proceso de solicitudes de apoyo?

d) Selección de sujetos de derecho y designación de titulares de derecho

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que realiza para el proceso de selección de los sujetos de derecho para cada uno de los bienes/servicios?
2. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las áreas que intervienen en la selección de los sujetos de derecho del Programa?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se plantean en esta etapa del proceso?
4. *En esta metodología o método para la selección de los sujetos de derecho y/o proyectos, ¿existen consideraciones de acuerdo con los diversos grupos de la población (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas,

personas con discapacidad y población rural) tomando en cuenta las diferencias entre mujeres y hombres (cuando aplique)?

5. ¿La selección de los sujetos de derecho y/o proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?
6. ¿Cómo considera los criterios de selección del sujeto de derecho?
7. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa padrón de los titulares de derecho? ¿Qué información integra dicho padrón?
8. ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de los titulares de derecho que consideren los diversos grupos de la población?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
9. ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrentan durante la selección de los sujetos de derecho?
10. ¿Qué cambiaría para mejorar el proceso de selección de los sujetos de derecho?

e) Producción de componentes

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que se realizan para llevar a cabo la producción de componentes?
2. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las áreas que intervienen en la producción de componentes del Programa?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se plantean en esta etapa del proceso?
4. ¿Los componentes entregables de acuerdo con el objetivo central del Pp consideran los diversos grupos de la población?
5. *¿Los componentes entregables del Pp presentan características cualitativas diferenciadas para mujeres y hombres? (cuando aplique).
6. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la producción de componentes?
7. ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
8. Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?
9. ¿Qué cambiaría o haría distinto para mejorar el proceso de la producción de componentes?

f) Distribución de componentes

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que realiza para el proceso de distribución de cada uno de los componentes?
2. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las áreas que intervienen en la distribución de los componentes del Programa?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se plantean en esta etapa del proceso?
4. ¿La logística de distribución se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa (entre otros)?
5. ¿Los insumos (infraestructura, transporte y personal) son los suficientes para entregar los bienes y/o servicios en tiempo y forma? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la distribución de componentes?
7. ¿Qué cambiaría o haría distinto para mejorar el proceso de la distribución de componentes del Pp?

g) Entrega de apoyos(componentes)

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que realiza para el proceso entrega cada uno de los bienes/servicios?
2. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las áreas que intervienen en la entrega del bien/servicio del Programa?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se plantean en esta etapa del proceso?
4. ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
5. ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los titulares de derecho y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?
6. En la entrega del apoyo, ¿hay alguna consideración para mujeres, hombres o para algún otro grupo de la población (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural)?
7. Aproximadamente ¿cuánto tiempo espera una persona desde que ingresa su solicitud hasta que recibe el servicio para los distintos componentes del Pp?

8. ¿Existe, de manera sistematizada un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos? ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
9. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los titulares de derecho?
10. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan durante la entrega del bien/ servicio?
11. ¿Qué cambiaría para mejorar el proceso de entrega del servicio?

h) Seguimiento a titulares de derecho

1. Podría narrarme, de forma cronológica y detallada, ¿en qué consisten las actividades que realiza para el proceso de seguimiento a los titulares de derecho?
2. ¿Quiénes son los actores y cuáles son las áreas que intervienen en el seguimiento a los titulares de derecho del Programa?
3. ¿Cuáles son los objetivos que se plantean en esta etapa del proceso?
4. ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los titulares de derecho y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
5. ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los titulares de derecho?
6. ¿Estos procedimientos consideran aspectos diferenciados entre los diversos grupos de la población (mujeres, hombres, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural)?
7. En caso de que los apoyos involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el programa cuenta con un mecanismo de monitoreo que permita identificar si se realizaron acorde a la normatividad aplicable? ¿El monitoreo considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
8. ¿Cuentan con instrumentos para conocer la percepción de los titulares de derecho sobre el apoyo otorgado (solicitud del apoyo, la selección, la entrega, la difusión del programa)?
9. * ¿Los mecanismos para identificar y medir el logro del Propósito del Programa permiten una reducción en las desigualdades de género? (Cuando así aplique).

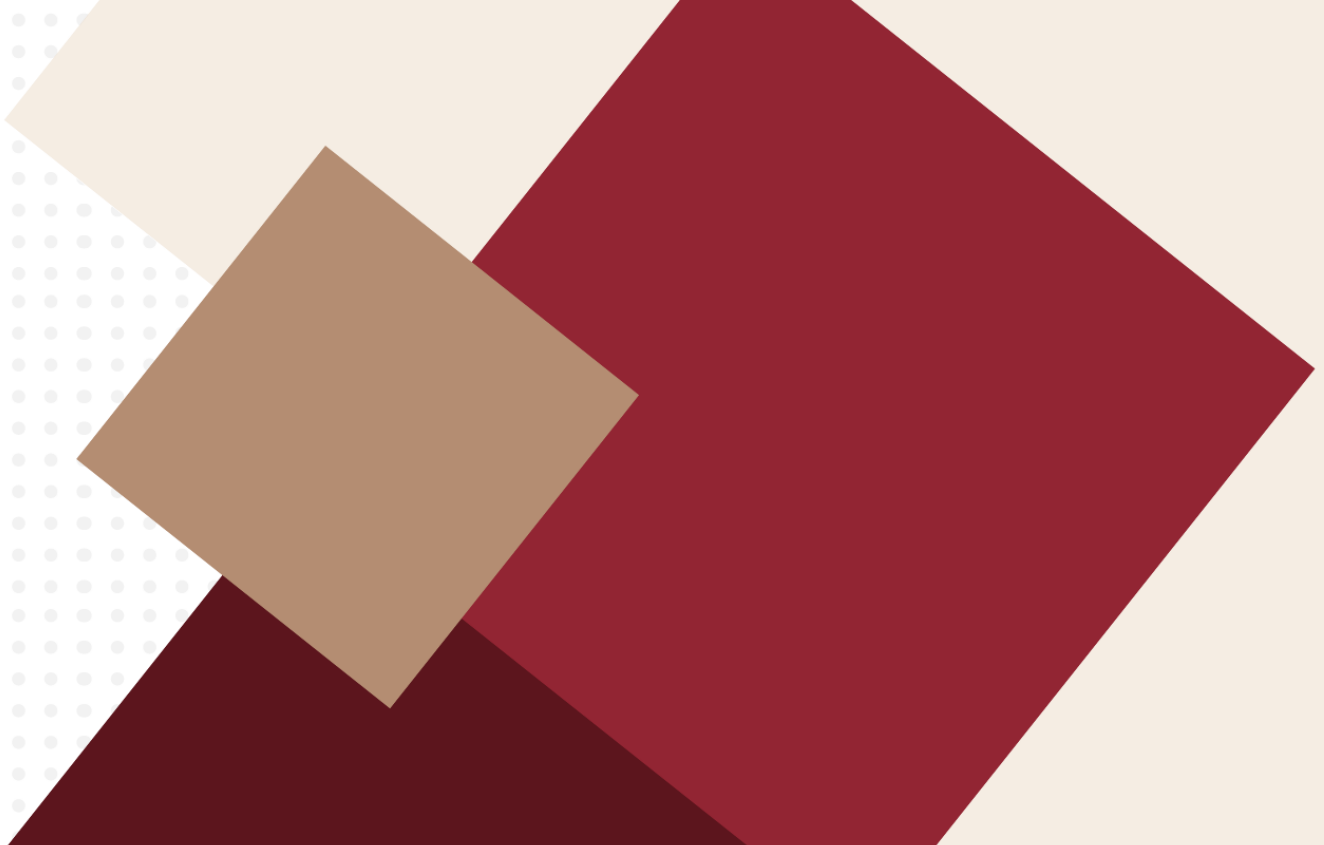
10. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan durante el seguimiento a los titulares de derecho?
11. ¿Qué cambiaría para mejorar el proceso de seguimiento a los titulares de derecho?

i) Monitoreo a los servicios proporcionados/ Satisfacción de titulares de derecho

1. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los titulares de derecho respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el programa?, ¿Cuáles son? ¿Son adecuados?
2. ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan a los titulares de derecho son utilizadas para la mejora continua del programa? ¿Cómo se le da seguimiento a dichas quejas y sugerencias?
3. *¿Es posible conocer el grado de satisfacción de los titulares de derecho de los diversos grupos de la población (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y población rural) y de manera diferenciada entre mujeres y hombres?

ANEXO XV. FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA INSTANCIA EVALUADORA Y DE LA EVALUACIÓN

Concepto	Descripción
Nombre de la evaluación	
Nombre y clave presupuestaria del programa evaluado	
Dependencia / Entidad	
Unidad responsable de la operación del Pp	Ejercicio fiscal en que se programó la evaluación
Tipo de evaluación	Año de conclusión y entrega de la evaluación
Nombre de la instancia evaluadora	
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación	
Nombre de las personas colaboradoras de la instancia evaluadora	
Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	
Mecanismo de contratación de la instancia evaluadora	
Costo total de la evaluación con IVA incluido	
Fuente de financiamiento de la evaluación	



Tamaulipas
Gobierno del Estado

