



MUNICIPIO DE BENITO JUÁREZ
QUINTANA ROO

Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos

Dirección General de Planeación Municipal · Dirección de Planeación

Abril 2026

MARCO NORMATIVO

En apego a lo establecido en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en los artículos 71 y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; en los artículos 1, 2 fracción LI, 78, 85 fracción I y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; en el artículo 49, fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal; así como en la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas; y además de lo previsto en los artículos 136, 137 y 138 del Reglamento de Planeación para el Desarrollo del Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, se establecen los presentes Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación de Procesos de los Programas Presupuestarios y RFT previstos en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2026, correspondiente a la evaluación del ejercicio fiscal 2025 del Municipio de Benito Juárez, Quintana Roo.

Los presentes Términos de Referencia para la Evaluación Procesos se encuentran sustentados principalmente en el modelo emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en 2024, del cual retoman su estructura y criterios metodológicos, incorporando de manera complementaria elementos provenientes de los lineamientos y enfoques del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

En consecuencia, deberán ser observados y respetados por la instancia evaluadora externa durante el desarrollo de la evaluación.

GLOSARIO

Para efecto de los presentes Términos de Referencia se entenderá por:

- **ASM:** a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación o informes, que puedan ser atendidos para la mejora del Programa presupuestario o de la política pública.
- **Bienes y/o servicios:** a los componentes, entregables, tipos de apoyo, proyectos, bienes, servicios, subsidios y en general cualquier producto generado, entregado o provisto por los Programas presupuestarios y con los cuales, en su conjunto, se busca atender una determinada necesidad o problema público.
- **Buenas prácticas:** a las 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:** a la relación al interior y al exterior de toda la estructura orgánica mediante la cual se implementa el Programa presupuestario, considerando a todos los funcionarios municipales centralizados y descentralizados, entre otros; así como a los factores externos que pudiesen afectar positiva o negativamente a su implementación.
- **Destinatario:** a la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el Programa presupuestario, ya sea para consumo o uso final o intermedio, entre los que se encuentran los siguientes: organismos operadores de agua, infraestructura carretera, empresas del sector agrícola, instituciones de seguridad pública, instituciones de salud, organismos internacionales, operadores, escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos subnacionales, personas que habitan una localidad, y unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros.
- **Eficacia:** al logro en el ejercicio fiscal de los objetivos y las metas programadas en los términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y demás disposiciones aplicables.
- **Eficiencia:** cuando el ejercicio del gasto se da en tiempo y forma, en los términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y demás disposiciones aplicables.
- **Entregables:** a los productos, documentos, bienes, servicios o apoyos producidos por el Programa presupuestario y que son entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificado. En términos de la Metodología de Marco Lógico, los entregables deben ser consistentes con los bienes y/o servicios.
- **Evaluación:** al análisis sistemático y objetivo de los Programas presupuestarios y los Fondos de Aportaciones Federales, que tiene la finalidad de determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados e impacto;
- **Evaluación de Procesos:** analiza si los procesos operativos las Políticas públicas y los Programas presupuestarios se realizan de manera eficaz, eficiente y contribuyen al logro de sus objetivos y al mejoramiento de la gestión;
- **FODA:** a la 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.

- **Indicadores de Desempeño:** La expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, así como monitorear y evaluar su resultado; estos pueden definirse en indicadores estratégicos y de gestión;
- **Instancia coordinadora de las evaluaciones:** a la Dirección General de Planeación Municipal;
- **Instancia evaluadora externa:** al equipo de especialistas, personas físicas o morales, con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, encargadas de realizar la evaluación de los Programas presupuestarios y RFT, que cumplan con los requisitos de objetividad, independencia, imparcialidad, transparencia y demás elementos que establezcan las disposiciones aplicables, quienes serán contratadas con cargo al presupuesto de recursos propios del Municipio
- **Macroproceso:** a un conjunto de procesos ejecutados en el marco de la operación del Programa presupuestario mediante el cual se generan bienes y/o servicios.
- **Metodología del Marco Lógico (MML):** a la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de estos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas y permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.
- **MIR:** a la Matriz de Indicadores para Resultados.
- **PAE 2026:** al Programa Anual de Evaluación de los Programas Presupuestarios y Recursos Federales Transferidos al Municipio de Benito Juárez que fueron ejecutados durante el ejercicio 2025.
- **PMD 2024 – 2027:** al Plan Municipal de Desarrollo 2024 - 2027
- **Población atendida (PA):** a la parte de la población objetivo que efectivamente recibió los bienes o servicios otorgados por el Pp durante un periodo determinado.
- **Población objetivo (PO):** al subconjunto de la población potencial que se tiene previsto atender efectivamente en un periodo determinado a través de un Pp y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa.
- **Población Potencial (PP):** al subconjunto de la población de referencia que presenta el problema público que se busca atender, independientemente de que cumpla o no con los criterios de elegibilidad del Pp.
- **Población:** a las personas físicas o morales, públicas o privadas; bienes; institución(es) o área(s) geográfica(s) que pueden agruparse por la presencia o ausencia de un atributo que le identifica como problemático(a), necesitado(a) y/o con oportunidades de mejora.
- **Posición Institucional (PI):** al documento oficial que define la posición o postura de una Dependencia, Entidad o del Municipio de Benito Juárez, según sea el caso, respecto a los resultados y desarrollo de cada evaluación con la opinión fundada sobre los principales hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas o recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas conforme a lo establecido en el PAE;

- **Problema público:** al conjunto de condiciones y situaciones indeseables, conflictos, oportunidades de mejora o circunstancias negativas que afectan a una determinada población y que son susceptibles de atención gubernamental por estar dentro del ámbito de las obligaciones del Estado.
- **Proceso:** al conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos.
- **Programa presupuestario (Pp):** a la categoría programática-presupuestal que permite organizar y agrupar de forma representativa y homogénea las asignaciones de recursos públicos para que las Dependencias y Entidades generen acciones, actividades, proyectos, bienes, servicios públicos y apoyos sociales que responden a las prioridades establecidas en la planeación del desarrollo y cuyos resultados sean susceptibles de ser medidos conforme a una evaluación;
- **Subproceso:** a un 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.
- **Términos de Referencia (TdR):** a los que definen los objetivos, las características y los aspectos metodológicos, así como las fechas relevantes en las que serán realizadas las evaluaciones, son establecidos por el Instancia coordinadora de las evaluaciones;
- **Trabajo de campo:** Conjunto de actividades que implican desarrollar una serie de acciones para recabar información en el área de influencia o geográfica donde opera el programa, mediante la aplicación de encuestas o entrevistas a la población objetivo, inspecciones directas y/o levantamientos en sitio, así como el acopio de aquella información distinta a la de gabinete que se requiera para el mejor desarrollo de las evaluaciones;
- **Trabajo de gabinete:** Conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione la dependencia o entidad responsable del Programa Presupuestario o RFT sujeto a seguimiento y/o evaluación.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general:

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp, mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos, así como de su operación, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos:

- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos operativos del Pp son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación del Pp;
- 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;
- Formular recomendaciones específicas y concretas derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.

PERFIL DE LA INSTANCIA EVALUADORA

En la siguiente tabla se especifican los requisitos académicos mínimos, así como los campos y años de experiencia requeridos para los integrantes del equipo de la instancia evaluadora.

Cargo en el Equipo	Requisitos Académicos	Experiencia General
Coordinador de la evaluación	Maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Haber realizado trabajos de evaluación anteriores cuando menos tres años atrás del evaluado
Miembros de la instancia evaluadora		

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

El listado de productos que entregará la Instancia Evaluadora a la Instancia coordinadora de las evaluaciones y fecha de entrega se definen en el cuadro 1.

CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA

Productos	Fecha de entrega
Producto 1: Diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos del Pp, contexto en que opera el Pp, técnicas de investigación a utilizarse, estrategia y plan de trabajo de campo, así como propuesta y justificación del enfoque metodológico y del diseño muestral propuesto.	Agosto
Entrega final del Informe de Evaluación de Procesos que debe contener la siguiente estructura: <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación (portada con la información de referencia de la evaluación, denominación oficial y ramo del programa y/o fondo evaluado, fecha de elaboración y ejercicio fiscal). 2. Índice 3. Glosario 4. Introducción 5. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos 6. Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos 7. Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación 8. Descripción y análisis de los procesos y subprocesos 9. Medición de los atributos de los procesos y subprocesos 10. Hallazgos y resultados 11. Conclusiones, valoración global y recomendaciones 12. Bibliografía 13. Anexos <ul style="list-style-type: none"> • Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp • Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp 	Diciembre

	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp • Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp (formato libre) • Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp • Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp • Anexo VII. Valoración global cuantitativa • Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos • Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp (formato libre) • Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre) • Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo (formato libre) • Anexo XII. Bases de datos (formato libre) • Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre) • Anexo XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación. 	
<p>Formato CONAC para la difusión de los resultados de las evaluaciones</p>	<p>El producto deberá entregarse en versión impresa y digital, en formato PDF, y deberá contener la desagregación de los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de la Evaluación. 2. Principales Hallazgos de la Evaluación. 3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación. 4. Datos de la Instancia Evaluadora. 5. Identificación de los Programas. 6. Datos de Contratación de la Evaluación. 7. Difusión de la Evaluación. <p>Lo anterior de acuerdo con la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.</p>	<p>Diciembre</p>
<p>Sistema de Formato Único (SFU)</p>	<p>Versión digital del resultado oficial de la evaluación que deberá cargarse en el Módulo de Evaluaciones del Sistema de Formato Único de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</p> <p>Para efectos de validación, la instancia evaluadora deberá integrar la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Integral. • Formato CONAC. • Resumen Ejecutivo de la Evaluación. 	<p>Diciembre</p>

La Instancia Evaluadora deberá atender puntualmente las fechas establecidas en los presentes Términos de Referencia y acordar previamente con la Dirección General de Planeación Municipal el horario de las reuniones, así como los requerimientos necesarios para llevar a cabo el análisis de la evaluación y la presentación de resultados.

El informe deberá presentarse debidamente integrado con la totalidad de los apartados que correspondan, en dos tantos impresos y en formato digital editable Word, así como en archivo PDF escaneado, una vez recabados los sellos y firmas correspondientes. Asimismo, deberán entregarse los anexos en el formato que corresponda según la naturaleza de cada archivo.

La entrega deberá realizarse en el domicilio de la Dirección General de Planeación Municipal, mediante oficio en hoja membretada y firmado por la persona responsable de la evaluación. Dicho oficio deberá incluir la siguiente leyenda: "Se entrega (nombre del producto) en espera de su revisión y aprobación".

La versión del producto entregado por la Instancia Evaluadora no será considerada como final hasta en tanto la Dirección General de Planeación Municipal emita el comunicado oficial de conformidad correspondiente. En ese sentido, la persona responsable de la evaluación estará obligada a atender y solventar, dentro del plazo que establezca la DGPM, las observaciones o consideraciones que, en su caso, se formulen.

Responsabilidades y compromisos

La Instancia Evaluadora, además de la calidad de la evaluación y el cumplimiento de los presentes TdR, será responsable de lo siguiente:

- Los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para la evaluación; asimismo, del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.
- Respecto de los documentos preliminares o borradores y los trabajos finales:
 - Responder sobre aquellos comentarios que se emitan sobre los avances o documentos entregables correspondientes a la evaluación.
- Respecto de la diseminación de resultados:
 - Los productos y resultados finales de la evaluación serán considerados propiedad de la dependencia contratante, por lo que la instancia evaluadora deberá limitar la difusión de los resultados de la evaluación a la difusión que haga la dependencia contratante por los medios oficiales correspondientes.
- Confidencialidad de la información:

- De ser necesario, la instancia evaluadora, persona coordinadora y demás integrantes, firmarán una cláusula de confidencialidad para el tratamiento de la información que se emplee o se derive de la realización de la evaluación.
- Desde el inicio de los trabajos de la evaluación, la instancia evaluadora dará a conocer a la unidad administrativa que se encargó de su contratación, el nombre del coordinador de la evaluación y de todos los integrantes del equipo.
- De las modificaciones al equipo de trabajo:
 - En caso de que se presenten cambios en los integrantes del equipo de la instancia evaluadora, ya sea en el proceso de contratación o durante el desarrollo de la evaluación, la instancia evaluadora deberá presentar por escrito a la Dirección General de Planeación la solicitud del cambio correspondiente, a fin de llevar a cabo la validación del perfil indicado en los presentes TdR.

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

En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación del proveedor 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. De lo contrario se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato suscrito.

Los compromisos de la Instancia coordinadora de las evaluaciones son los siguientes:

- Suministrar a la instancia evaluadora las fuentes de información, documentación y bases de datos que ellos vean necesarias para el desarrollo de la evaluación.
- Verificar que el informe final de evaluación cumpla con el contenido mínimo establecido en estos TdR.
- Ser responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.

Para la revisión de los productos entregables la instancia coordinadora de las evaluaciones entregará a la instancia evaluadora sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a 7 días hábiles después de la fecha de recepción de estos. La Instancia Evaluadora contará con 7 días hábiles después de la emisión del oficio de observaciones y recomendaciones para hacer las correcciones a los productos entregables.

En total este proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos entregables deberá llevar, como máximo, hasta 20 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 solicite.

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 de la instancia evaluadora recoger estos oficios, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos con sus correspondientes copias. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos entregables se contarán a partir de la fecha de emisión/envío de la comunicación oficial por parte de la instancia coordinadora de las evaluaciones. La atención a los comentarios emitidos por el área requirente 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 al contrato que se refieren al no cumplimiento de las características adecuadas de los productos entregables.

Punto de reunión

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos de la evaluación será en las instalaciones del área requirente: Av. Nader Núm. 8, Sm. 5, Edificio Plaza Nader 2do piso, CP. 77500, Cancún, Quintana Roo, México.

Condiciones generales

Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia el proveedor 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.

CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

Metodología

La Evaluación de Procesos se realizará a partir de técnicas de investigación cualitativa como el análisis documental, la observación directa, estudios de caso y multicasos específicos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, entre otras técnicas que la instancia evaluadora considere pertinentes para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo, tales como la aplicación de cuestionarios por medios electrónicos o a distancia.

La metodología y los instrumentos definidos, así como el análisis de gabinete y el trabajo de campo, deberán generar evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutan los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación del Pp, así como su contexto institucional y organizacional.

[Es importante señalar que en caso de que el Pp cuente con una Evaluación de Consistencia y Resultados previa, o que de manera simultánea esté realizando una, se deberán observar y revisar los hallazgos de los módulos o secciones de "Planeación y orientación a resultados", "Operación" (apartado de "Análisis de los procesos establecidos en la normativa aplicable") y de "Percepción de la población atendida", ya que se abordan temas en común. Para el caso de que se efectúen ambas evaluaciones de manera simultánea, se deberá guardar consistencia en las valoraciones de estos módulos o temas; en caso de que la ECyR sea previa a la evaluación de procesos, no es necesario que se guarde consistencia (ya que los hallazgos de la ECyR podrían ya no ser vigentes), pero sí se requiere la revisión de los resultados de la misma para complementar el análisis y los hallazgos de la evaluación de procesos y, en dado caso, señalar brevemente las causas de la discrepancia.]

Análisis de gabinete

Para la elaboración del diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp, la instancia evaluadora deberá realizar un análisis de gabinete, considerando como mínimo los siguientes documentos:

- La normativa aplicable al Pp: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios y contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios del problema o necesidad que el Pp atiende;
- Diagnóstico del Pp y estudios del marco contextual en el que opera;
- MIR del Pp correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;
- Sistemas de información automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos identificados del Pp;
- Evaluaciones realizadas previamente al Pp;

- Documentos de trabajo institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuente el Pp;
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.

Se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño del Pp y a su definición de población potencial y población objetivo, así como a su estrategia de integración de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp. De igual forma, se sugiere revisar las bases de datos presupuestarios, así como las actividades institucionales del programa como un insumo para enriquecer la evaluación.

El análisis o trabajo de gabinete deberá generar como resultado inicial un mapeo de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la gestión operativa del Pp que constituirá esencialmente el Producto 1 de la evaluación; posteriormente, se procesará la información recabada en campo –como se describe a continuación– para la generación de la entrega final de la evaluación.

Alcance y enfoque de la evaluación

El alcance de la evaluación implica el análisis de todos los procesos del Pp priorizando aquellos relacionados con el tema de salud mental. Además, es obligatorio incluir el análisis y valoración de los procesos –con sus subprocesos– de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa para todos los Pp, ya que dichas actividades son transversales en el marco del Presupuesto basado en Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED).

La instancia evaluadora deberá señalar con claridad en el informe de la evaluación, cuáles de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos, identificados en la operación o gestión del Pp que se analizan y cuáles no, de acuerdo con lo establecido por la Dirección General de Planeación Municipal y la Unidad Responsable del Pp en los TdR, señalando los elementos de análisis que justifican esta selección y, en su caso, haciendo recomendaciones al respecto.

Un elemento que podrá ser considerado para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del Pp, el cual podrá determinarse *a priori* considerando algunos elementos como los siguientes:

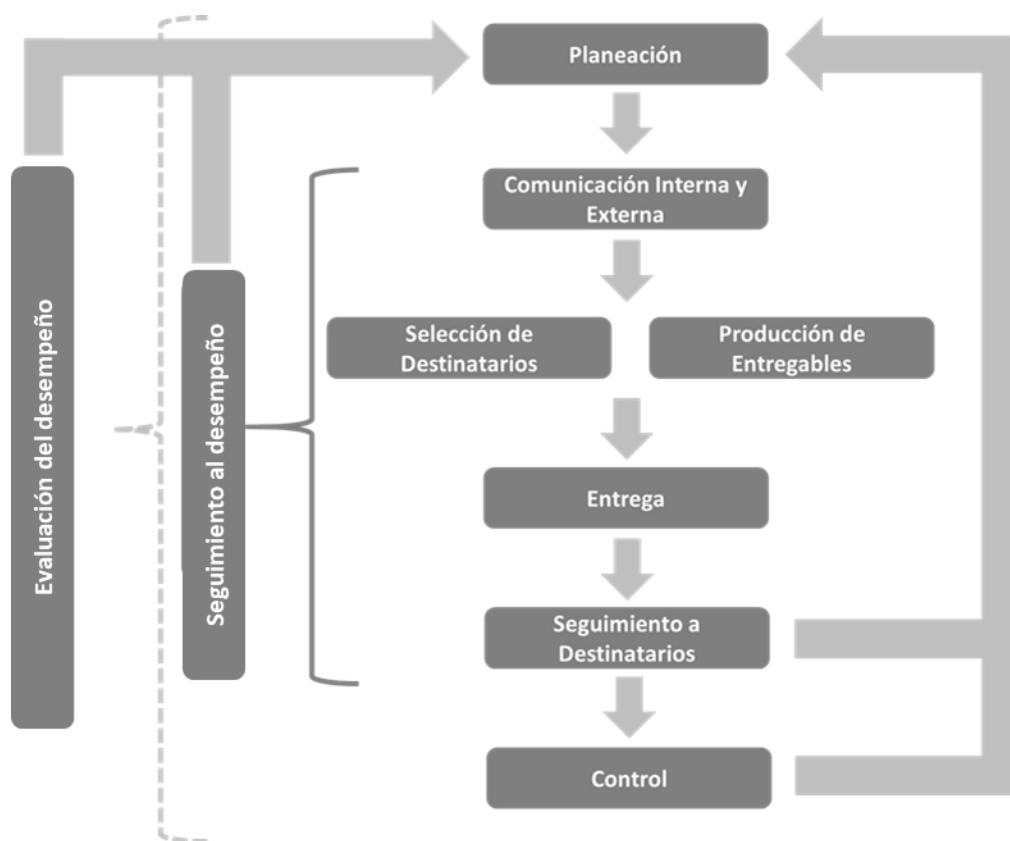
1. Si existen documentos que normen los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos;
2. Si los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos, están estandarizados, es decir si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera homogénea;
3. Si los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores;
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión;
5. Si se cuenta en los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos analizados con sistemas informáticos que permitan la automatización en la ejecución de los mismos;

6. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos señalados anteriormente; y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

El alcance de la Evaluación de Procesos del Pp implica el análisis de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos sustantivos del Pp, así como la respectiva priorización de estos. Se deberá realizar la identificación y jerarquización de los procesos a partir del Esquema 1, adaptándolo a las condiciones particulares del Pp;¹

Esquema 1. Modelo general de procesos (MGP)



El Esquema 1 muestra el modelo que se debe tomar como referencia para la identificación y definición de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación del Pp evaluado, además de que representa la base en la definición del alcance y del enfoque de la Evaluación de Procesos

¹ En los procesos y subprocesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa, el equipo evaluador únicamente podrá agregar subprocesos en caso de que lo considere pertinente, se excluye la posibilidad de suprimir subprocesos.

del Pp. No obstante, la instancia evaluadora podrá realizar la adaptación pertinente a este modelo, siempre que presente la justificación correspondiente.

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

- **Planeación:** proceso en que se determinan los elementos de análisis del problema o necesidad; los objetivos, indicadores y metas de la MIR, la estrategia de cobertura y el plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación;
- **Comunicación interna y externa:** proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población objetivo (externa);
- **Selección de destinatarios (población objetivo):** proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los bienes y/o servicios de un Pp;
- **Producción de entregables:** proceso de generación de bienes y/o servicios en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos;
- **Entrega:** proceso en el que se realiza la entrega del bien y/o servicio producido o generado por el Pp a la población beneficiaria;
- **Seguimiento a la población atendida:** actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los bienes y/o servicios entregados a la población beneficiaria, para que, entre otras funciones, la unidad responsable del Pp verifique el cumplimiento de los objetivos. En este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de su población beneficiaria;
- **Control interno:** actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado;
- **Seguimiento al desempeño:** proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la que opera el Pp a través del cual se recaba y valida la información sobre el avance de las metas de los

indicadores del desempeño, así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión;

- **Evaluación del desempeño:** proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la que opera el Pp, con la participación de la unidad responsable del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación del Pp, se definen las metodologías, se desarrollan las evaluaciones, se recaba la información que será entregada a la instancia evaluadora, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones, se aprueban los informes finales de las evaluaciones, se notifica a las instancias coordinadoras correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones, se definen ASM y se realiza su seguimiento.

A partir de los procesos definidos en el modelo anterior el equipo evaluador deberá realizar una equivalencia de los procesos, subprocesos o macroprocesos identificados respecto a los definidos en el modelo, de acuerdo con el Anexo II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos". Cabe mencionar que los procesos definidos en el modelo no son limitativos, por lo que si el equipo evaluador identifica procesos, subprocesos o macroprocesos adicionales deberá incluirlos. En el caso de que el Pp no lleve a cabo uno o más de los procesos señalados en el Esquema 1 (con excepción de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación externa), ni tampoco resulte posible ni adecuado realizar la equivalencia correspondiente, la instancia evaluadora deberá elaborar una justificación, basada en la operación efectiva del Pp.

Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos²

La instancia evaluadora deberá presentar un diagnóstico general de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp, en el que se dé cuenta de la problemática o necesidad que atiende, o de la función de gobierno que desarrolla, así como del contexto y las condiciones en las que opera el Pp. En este diagnóstico inicial se deben identificar los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp a partir de la normativa vigente y de las entrevistas, a personas funcionarias de la unidad responsable del Pp, realizadas; se deberá presentar una descripción integral con el mapa de procesos y subprocesos del Pp de acuerdo con el Anexo I "Ficha técnica de identificación del Pp".

A partir de este diagnóstico inicial, la instancia evaluadora presentará para su validación a la Dirección General de Planeación una propuesta de los alcances y logística de la Evaluación de Procesos del Pp. Asimismo, el diagnóstico inicial debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico seleccionado para su desarrollo.

² Parte sustantiva del Producto 1

Además, en el Producto 1 se deberán especificar las directrices generales y particulares que guiarán la realización de la Evaluación de Procesos acordadas con instancia coordinadora de las evaluaciones y la unidad responsable del Pp, de acuerdo con lo establecido en estos TdR; por lo que la correcta elaboración de este producto es fundamental para garantizar un resultado satisfactorio.

En el Producto 1, además de integrar la estrategia y plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información, se incluirán los siguientes dos apartados:

a) Descripción del contexto en el que opera el Pp

La instancia evaluadora deberá describir los siguientes elementos del Pp: todas las unidades responsables que participan en su operación o que ejercen recursos, los bienes y/o servicios que produce cada unidad responsable que participa en la operación del Pp en el marco del mismo, el problema o necesidad de política pública identificado por el Pp, la población potencial, objetivo y atendida por el Pp, y su cuantificación, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Pp tuvo al cierre del último ejercicio fiscal del que se tenga registro, cantidad de destinatarios por cada uno de los bienes y/o servicios que el Pp programó atender en el ejercicio fiscal evaluado, así como el contexto organizacional y social en que se desarrolla su operación. A partir de esta información se deberá completar el Anexo I "Ficha técnica de identificación del Pp".

b) Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos

La instancia evaluadora deberá desarrollar, a partir del trabajo de gabinete y de entrevistas semiestructuradas realizadas a personas funcionarias de la Unidad Responsable del Pp, un diagnóstico inicial de procesos del Pp en el que se identifiquen claramente los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran su operación o gestión, así como las instancias o actores que participan en ellos; se deberá presentar una descripción integral con un mapa de procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp, así como integrar el Anexo II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp". Las entrevistas semiestructuradas se realizarán con la finalidad de profundizar y despejar dudas sobre el mapa de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la gestión operativa del Pp.

Las preguntas realizadas en estas entrevistas semiestructuradas deberán estar enfocadas en obtener información para realizar el mapeo de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp. En ningún caso estas entrevistas semiestructuradas podrán ser consideradas como la totalidad del trabajo de campo de la Evaluación de Procesos, ya que estas solamente podrían representar una parte del mismo.

En esta sección la instancia evaluadora deberá señalar cuáles de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos identificados están documentados y cuáles no; así como la normativa que los rige; por ejemplo, un manual de procedimientos o de organización, lineamientos de operación, entre otros.

Cabe señalar que los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp son estructuras analíticas que debe construir la instancia evaluadora, a partir de su experiencia en el desarrollo de evaluaciones de procesos e implementación de políticas públicas; por tanto, debe tenerse en cuenta que, a pesar de ser lo deseable, los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos, no necesariamente pueden estar documentados.

Diseño metodológico del trabajo de campo

A partir del contexto en que opera el Pp y el alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, la instancia evaluadora deberá desarrollar una propuesta de estrategia y plan de trabajo de campo a seguir para realizar la evaluación, asimismo deberá incluir un cronograma detallado de actividades.³

La estrategia de trabajo de campo diseñada por la instancia evaluadora deberá ser entregada a la Dirección General de Planeación Municipal, para que en conjunto con la Unidad Responsable del Pp la validen antes de ser implementada. La estrategia deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

- Justificación de las técnicas de investigación a utilizar;
- Muestra y los criterios utilizados para su selección;
- Listado de los actores a entrevistar;
- Instrumentos de levantamiento de información que se aplicarán, y
- Cronograma con las actividades a desarrollar.

La instancia evaluadora no podrá iniciar las actividades del trabajo de campo sin haber recibido previamente la validación de la estrategia por parte de la Dirección General de Planeación Municipal

El diseño de la muestra y de los instrumentos para el levantamiento de información en campo deberá considerar la totalidad de los actores que intervienen en la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos que integran la operación o gestión del Pp, así como a la población atendida del Pp, independientemente de su ubicación geográfica.

3 La instancia evaluadora deberá proponer el cronograma y plan de trabajo para la ejecución de la evaluación, y presentarlo a la DGPM previo el inicio de las actividades para el desarrollo de la evaluación.

Algunos criterios que puede utilizar la instancia evaluadora para definir una muestra que considere la variabilidad de la operación en los diferentes contextos en que opera el Pp son los siguientes:

- a) El desempeño operativo del Pp entre municipios, localidades, regionalización geográfica, instituciones públicas o privadas, u otros aspectos que suponen una acción diferenciada de los procesos *[cuando aplique]*;
- b) Volumen de la operación del Pp;
- c) Esquemas normativos del Pp y el ejercicio presupuestario en los municipios, localidades, instituciones públicas o privadas, u otros aspectos que apliquen una acción diferenciada de los procesos, en las que opera el Pp *[cuando aplique]*, y
- d) Formas de interacción del Pp con otros niveles u órdenes de gobierno *[cuando aplique]*.

Los criterios anteriores no son limitativos, por lo que la instancia evaluadora podrá proponer criterios adicionales que considere pertinentes para la definición de la muestra para el trabajo de campo.

En el diseño muestral, la instancia evaluadora deberá señalar a las personas funcionarias del Pp y/o población atendida a la que se les aplicarán los instrumentos de levantamiento de información con los que se realizará el trabajo de campo, así como la ubicación geográfica de los mismos.

El Pp opera de manera exclusiva centralizada, y los beneficiarios de sus bienes y/o servicios también se localizan en el área geográfica en que se realiza la evaluación, en ese sentido, el trabajo de campo se aplica a actores que intervienen en la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos en oficinas centrales, así como a los beneficiarios de los bienes y/o servicios generados por el Pp.

a) Instrumentos de levantamiento de información

La instancia evaluadora deberá diseñar los instrumentos que utilizará para el levantamiento de información durante el trabajo de campo, como son los cuestionarios por tipo de persona funcionaria a entrevistar para el caso de entrevistas semiestructuradas, los guiones a utilizar en la realización de grupos focales, los cuestionarios de aplicación electrónica y las guías respectivas, entre otros. Para lo anterior, deberá considerar los siguientes temas guía y preguntas de referencia:

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)⁴

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Pp?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Pp que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Pp?

⁴ En caso de que el Pp cuente con una ECyR, para la formulación de los instrumentos de recolección de información en campo se deberán observar y revisar los hallazgos del módulo o sección de "Planeación y orientación a resultados", así como del apartado "Análisis de los procesos establecidos en la normativa aplicable", contenido en el módulo o sección de "Operación" de la ECyR

- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Pp?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los bienes y/o servicios del Pp?
- ¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?
- ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Pp?
- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?
- ¿El plan de operaciones del Pp que se formula para lograr los objetivos propuestos, está expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa?

Comunicación interna y externa del Pp [las preguntas que apliquen]

- ¿Qué actores intervienen en la comunicación del Pp?
- ¿Existe una estrategia de comunicación del Pp documentada? En caso afirmativo, describirla.
- ¿La estrategia de comunicación del Pp (documentada o no) es adecuada?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos?

Solicitud de acceso a los bienes y/o servicios del Pp [las preguntas que apliquen]⁵

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población potencial puede solicitar acceso a los bienes y/o servicios que otorga el Pp?
- ¿Los requisitos para solicitar los bienes y/o servicios del Pp se presentan de manera clara y completa?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes? [cuando aplique]
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes? [cuando aplique]
- ¿Son adecuados estos mecanismos? [cuando aplique]. En caso de que el Pp apoye la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los mismos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
- ¿El proceso de solicitud de los bienes y/o servicios que otorga el Pp se encuentra automatizado total o parcialmente?

Para esta pregunta, se deberán considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU⁶:

⁵ En caso de que el Pp cuente con una ECyR, para la formulación de los instrumentos de recolección de información en campo se deberán observar y revisar los hallazgos del apartado "Análisis de los procesos establecidos en la normativa aplicable", contenido en el módulo o sección de "Operación" de la ECyR.

⁶ Para mayor información, referirse a "Figure A.4. The four stages of online service development" en los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional, disponible en

- **Estado de digitalización 1:** trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- **Estado de digitalización 2:** trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;
- **Estado de digitalización 3:** trámites y servicios que permiten realizar transacciones; y
- **Estado de digitalización 4:** trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

Selección de población beneficiaria [cuando aplique]

- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios de los bienes y/o servicios del Pp? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?
- ¿La selección de beneficiarios del Pp es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público? (cuando aplique)
- ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los bienes y/o servicios del Pp? ¿Qué información integra esta base de datos?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Generación de bienes y/o servicios

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de bienes y/o servicios que permitan al Pp atender a su población objetivo?
- ¿El Pp tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de bienes y/o servicios, de acuerdo con la posible demanda o requerimientos de su población objetivo? ¿Es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los bienes y/o servicios del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Las actividades de generación de bienes y/o servicios que otorga el Pp están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias que participan?

Entrega [cuando aplique]

- ¿Los bienes y/o servicios del Pp son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los bienes y/o servicios para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino?

http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf y a United Nations E-Government Survey 2014 (página 195) disponible en https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.
⁷ [Ibídem.]

¿Son adecuadas estas especificaciones respecto a normas o lineamientos existentes? *[cuando aplique]*

- ¿La logística de distribución se actualiza? *[cuando aplique]* ¿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 Pp? *[cuando aplique]*
- ¿Los puntos de entrega de los bienes y/o servicios son cercanos a los beneficiarios que atienden y, son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

Control interno [las preguntas que apliquen]

- ¿El Pp cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Pp? *[cuando aplique]*

Seguimiento a la población atendida⁸

- ¿El Pp tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los bienes y/o servicios generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
- En caso de que los bienes y/o servicios involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿El Pp cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable? ¿El seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿El Pp tiene mecanismos para identificar si se cumple con su objetivo central? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria sobre los bienes y/o servicios del Pp respecto de aquellos que ofrece el Pp? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios del Pp son utilizadas para la mejora continua del mismo?

⁸ *Ibídem* Asimismo, en caso de que el Pp cuente con una ECyR, para la formulación de los instrumentos de recolección de información en campo se deberán observar y revisar los hallazgos del módulo o sección de "Percepción de la población atendida"

CONTENIDO MÍNIMO DE LA EVALUACIÓN

A partir del contenido del Producto 1 deberán elaborarse los siguientes apartados en el informe final de la Evaluación de Procesos del Pp:

- Contexto en que opera el Pp;
- Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos;
- Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos; y
- Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación.⁹

Asimismo, la instancia evaluadora deberá desarrollar los siguientes apartados y temas:

- Descripción y valoración de los procesos y subprocesos;
- Medición de atributos de los procesos y subprocesos;
- Hallazgos y resultados de los procesos y subprocesos; y
- Recomendaciones y conclusiones sobre la operación;
- Bibliografía
- *[En su caso, agregar otros temas que consideren relevantes para la evaluación de procesos].*

Para el desarrollo de los apartados antes referidos deberá atender las indicaciones que se desarrollan en las siguientes secciones:

Descripción y valoración de los procesos, subprocesos, y en su caso, macroprocesos

Después de realizar el trabajo de campo y sistematizar la información levantada, la instancia evaluadora deberá realizar la descripción y valoración de cada uno de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos identificados en el Anexo II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp", contrastando en todos los casos la evidencia documental y su ejecución en la práctica.

Por lo anterior, en esta sección se deberá realizar una descripción minuciosa del desarrollo y el análisis de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso de acuerdo con el alcance establecido, utilizando la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo; asimismo, se deberá realizar una valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos a partir de la gestión en sus subprocesos, y en su caso macroprocesos.

Dichas descripciones deberán contemplar y explicar las coincidencias y diferencias identificadas entre la información resultante del análisis de gabinete y la información obtenida en el trabajo de campo. Lo anterior, con la intención de contar con un análisis mucho más detallado sobre los hallazgos.

⁹ Se considera el diseño muestral y los instrumentos de levantamiento de información validados y utilizados.

La valoración de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso deberá contener la siguiente estructura:

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso;
2. Límites de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso, así como su articulación con otros;
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso;
 - a. Tiempo: ¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
 - b. Personal: ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
 - c. Recursos financieros: ¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
 - d. Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
 - e. Insumos tecnológicos: ¿Se cuentan con los equipos y la tecnología necesaria para la realización del proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso?
4. Productos: ¿Los productos de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos?
6. Coordinación: ¿La coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias o instancias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso?
7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso;

8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso;
9. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso y, en su caso, macroproceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp; y
11. *[En su caso, agregar otros temas que consideren relevantes para la evaluación de procesos]*

Por otra parte, en caso de que el Pp genere diversos componentes o entregables y que estos impliquen la realización de actividades diferentes, será necesario describir los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos correspondientes a cada tipo de componente o entregable otorgado.

En la descripción de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos la instancia evaluadora deberá realizar los diagramas de alto nivel y los diagramas detallados (diagramas de flujo) que describan los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp.¹⁰

Estos diagramas se deberán elaborar de acuerdo con lo especificado en el Anexo III "Diagramas de flujo de la operación del Pp".

Adicionalmente, se deberá realizar un mapeo de procesos de acuerdo con lo indicado en el Anexo II "Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp".

Medición de atributos de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos

En esta sección se deberá realizar la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos 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 bienes y/o servicios 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;

¹⁰ Se deberá usar como referencia la sección "VII Mapeo de procesos" de la "Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos" (páginas 18 a 25), elaborada por la Secretaría de la Función Pública (SFP), disponible en la siguiente dirección electrónica: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>.

- **Pertinencia:** un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir, si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.¹¹

Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp deberá realizarse una revisión documental (normativa aplicable, MIR, evaluaciones, sistemas de información y registros administrativos, bases de datos presupuestarios, 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.

La información obtenida de estos indicadores deberá vaciarse en fichas propuestas por el equipo evaluador, presentadas en el Anexo IV "Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Pp" (formato libre). Estas fichas deberán considerar la medición de los atributos de eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia correspondientes a cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso.

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 "Descripción y valoración de los procesos y subprocesos" y "Medición 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.

Se puede utilizar el siguiente recuadro y hacer las modificaciones pertinentes:

Hallazgo	Página	Recomendación	Tipo	Efecto positivo esperado	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
			Capacitación, difusión, metodología, normativa, operativa, planeación, programación, tecnológica, organizacional		Alta, media, baja.	Posible unidad responsable identificada.	

¹¹ 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 destinatarios o beneficiarios, o bien, como sería un mensaje dirigido a personal operativo del Pp cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.

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 la instancia evaluadora emitirá recomendaciones de mejora sobre aspectos específicos de cada proceso y subproceso y, en su caso, macroproceso del Pp. Adicionalmente, se deberán identificar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, de coordinación entre unidades administrativas y otros que hubiese en los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp, entendiéndose como aquellas prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstaculizan la correcta 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 V "Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp".

Para la identificación y descripción de dichas limitantes, buenas prácticas y fortalezas del Pp, se considerará la información derivada del análisis de la operación del Pp, así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en ella. Este análisis deberá contener las causas y las consecuencias de las limitantes detectadas, sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas); de igual manera, se deberá desarrollar un análisis de las buenas prácticas identificadas.

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

Conclusiones, valoración global y recomendaciones

El apartado de conclusiones deberá contener una síntesis de los resultados identificados en la Evaluación de Procesos del Pp, resaltando los hallazgos más relevantes que se hayan detectado y que pudiesen transformarse en acciones concretas de mejora.

La instancia evaluadora deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp a partir del siguiente esquema de puntuación:¹²

- **Eficacia:**

- Todos los procesos (o macroprocesos) son eficaces = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 3 puntos.

¹² La valoración cuantitativa deberá estar sustentada y, por tanto, ser consistente con lo valorado por la instancia evaluadora en el apartado de "**Medición de atributos de los procesos y subprocesos**".

- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es eficaz = 0 puntos.

- **Oportunidad:**

- Todos los procesos (o macroprocesos) son oportunos = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es oportuno = 0 puntos.

- **Suficiencia:**

- Todos los procesos (o macroprocesos) son suficientes = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es suficiente = 0 puntos.

- **Pertinencia:**

- Todos los procesos (o macroprocesos) son pertinentes = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 1 punto.
- Ninguno de los procesos (o macroprocesos) es pertinente = 0 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 x 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 instancia evaluadora deberá utilizar el Anexo VII "Valoración global cuantitativa" para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos (o macroprocesos) del Pp.

Adicionalmente, en este apartado se deberán integrar las recomendaciones y conclusiones que se consideren más relevantes de los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos del Pp, las cuales

deben formularse con base en los hallazgos del trabajo de campo y el análisis 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 y, en su caso, macroprocesos 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.
- Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas:
 - Consolidación;
 - Reingeniería de procesos o subprocesos.

Al respecto, la instancia evaluadora debe incorporar en la consolidación, aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación, como 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 VIII "Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp"; estas recomendaciones a su vez deben derivar en acciones de consolidación para la implementación de los procesos transformados.

Adicionalmente, y de conformidad con el alcance de la Evaluación de Procesos del Pp, se deberá presentar una propuesta para crear o, en su caso, fortalecer el sistema de monitoreo de gestión del Pp, con indicadores a nivel de procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.

Asimismo, a partir de todo el análisis y valoraciones realizadas, se deberá emitir un pronunciamiento acerca de la percepción de eficiencia que la instancia evaluadora haya tenido sobre la ejecución de los procesos, subprocesos y en su caso macroprocesos del Pp.

Los indicadores que, en su caso, se propongan por la instancia evaluadora deberán cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados (CREMA). Asimismo, la instancia evaluadora deberá presentar el ejercicio de un primer cálculo de estos indicadores, con insumos reales de ser posible, o si no hipotéticos, en un anexo de formato libre. Anexo IX "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp".

Bibliografía

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: documentos normativos e institucionales; informes o estudios nacionales e internacionales, fuentes de información y estadísticas oficiales, registros administrativos, entre otros.

DISPOSICIONES GENERALES

Bitácora de trabajo de campo y bases de datos

La instancia evaluadora deberá entregar una bitácora de trabajo de campo que destaque de forma sintética, entre otros puntos, las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó y que podrían afectar los resultados de la Evaluación de Procesos del Pp.

Asimismo, deberá entregar las bases de datos generadas a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección y recopilación de información en el trabajo de campo. Las bases de datos deberán entregarse en formatos compatibles con Excel, debiendo mantener la confidencialidad de los entrevistados, pero sin alterar la información proporcionada por estos. En las bases de datos debe estar sistematizada toda la información recabada a partir de la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información y deberá sustentar el análisis, las valoraciones, los hallazgos y las conclusiones de la evaluación.

ANEXOS

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	
	Modalidad y Clave Presupuestaria	
	Nombre del Pp	
	Año de Inicio de operaciones	
	Titular de la UR del Pp	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normativa	
	Alineación al PMD	
	Objetivo del PMD al que está alineado	
	Estrategia del PMD al que está alineado	
	Programa derivado del PMD (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR o estratégico de la Ficha Técnica de Indicadores del Desempeño (FID).	
	Propósito del Pp	
Problema público o necesidad que atiende		
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 original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales/Recursos propios/Otro	
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por la instancia evaluadora					
	Secuencia	1. [Indicar el nombre o denominación del primer Proceso o Macroproceso identificado del Pp]	Secuencia	2. [Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroproceso identificado del Pp]	Secuencia	3. [Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroproceso identificado del Pp]
Planeación	1.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	3.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]
	1.1.2	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.2	...	3.1.2	...
Comunicación	1.2.1	...	2.2.1
	1.2.2	...	2.2.2
Selección de beneficiarios	1.3.1	...	2.3.1
	1.3.2	...	2.3.2
Generación de Bienes y/o servicios	1.4.1	...	2.4.1
	1.4.2	...	2.4.2
Entrega de Bienes y/o servicios	1.5.1	...	2.5.1
	1.5.2	...	2.5.2
	1.5.3	...	2.5.3
Seguimiento a la población atendida	1.6.1
	1.6.2
	1.6.3
Control interno	1.7.1
	1.7.2
Seguimiento del desempeño	1.8.1
	1.8.2
Evaluación del desempeño	1.9.1
	1.9.2
Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por el evaluador que no es posible insertar en la secuencia del Modelo General de Procesos						

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

1. Identificar los procesos o macroprocesos del Pp.
2. Comparar los procesos identificados del Pp con los del Modelo General de Procesos (MGP, página 12 de los TdR), e identificar la correspondencia entre ambos de acuerdo con el formato del anexo.
3. Llenar el formato de acuerdo con esta correspondencia y con lo indicado en el mismo formato entre corchetes.

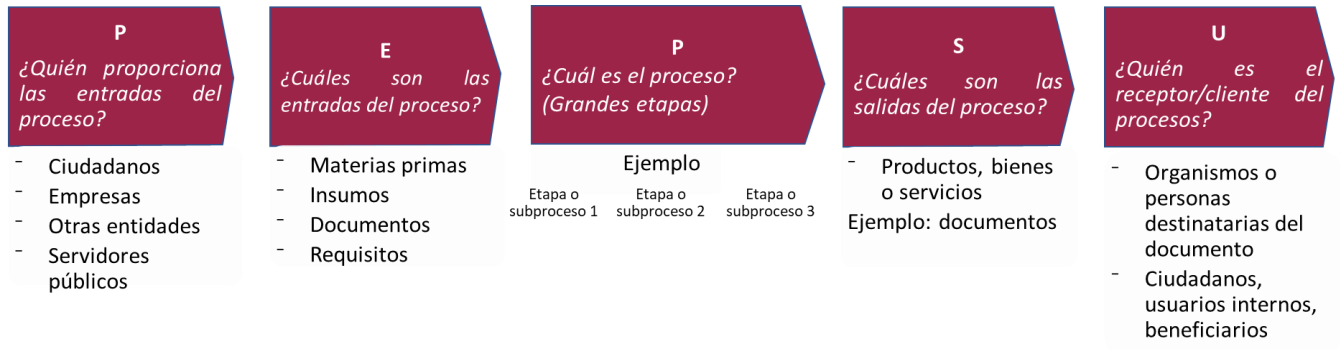
Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Es común que los procesos o macroprocesos de cada Pp, correspondan a los componentes que genera, aunque esto no se cumple necesariamente en todos los casos (por deficiencias en la MIR, por ejemplo).
- No hay una cantidad definida de procesos o macroprocesos y subprocesos que debe tener un Pp; la cantidad la identificará la instancia evaluadora y adecuará el formato en función de esta cantidad.
- En principio, todos los procesos genéricos del MGP son aplicables a todos los Pp; si algún Pp no ejecuta procesos relacionados con alguno de estos procesos genéricos, o sí los ejecuta, pero no los documenta, no significa necesariamente que esto deba ser así.
- Se deberán indicar los procesos o macroprocesos del Pp que no sea posible insertar en el MGP, y se explicará y argumentará claramente por qué no es posible hacerlo.
- Es posible identificar que un Pp opere dentro de un macroproceso, en cuyo caso se deben identificar las distintas etapas del MGP para cada uno de los procesos que integran el macroproceso y su interacción al interior de la gestión del Pp.
- En principio, la Planeación del Pp debe ser transversal, aunque es posible que un Pp realice la planeación de manera desagregada ya sea por proceso, por macroproceso o por UR del Pp, particularmente cuando el Pp es operado por varias UR. La identificación de este proceso desagregado en el Pp evaluado podría representar un hallazgo.
- La Selección de destinatarios puede llevarse a cabo en uno o en la totalidad de los procesos o macroprocesos que ejecute el Pp, pudiendo también diferenciarse en subprocesos de acuerdo con los componentes que entregue.
- En caso de que la instancia evaluadora lo considere pertinente, y si identifica macroprocesos del Pp, podrá generar un formato por cada macroproceso identificado, limitando las columnas a la cantidad de procesos por cada macroproceso, y las filas a cada subproceso.
- Es posible identificar que los procesos genéricos de Generación y Entrega de bienes y/o servicios pueden generarse en uno de los procesos o macroprocesos particulares del Pp y entregarse en otro. En el mismo sentido, la generación de bienes y/ servicios se puede llevar a cabo en un mismo subproceso o en dos distintos.
- De esta manera, lo relevante de la identificación y vinculación de los procesos de un Pp con el MGP es la imagen completa de la gestión del Pp, a partir de la cual pueden analizarse los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades, así como realizar propuestas de mejoras concretas y efectivas que ayuden al Pp a cumplir sus metas.

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp

Para la elaboración de los diagramas de flujo, deberá utilizarse la notación empleada en el documento “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” publicada por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno.












Para el Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPSU):



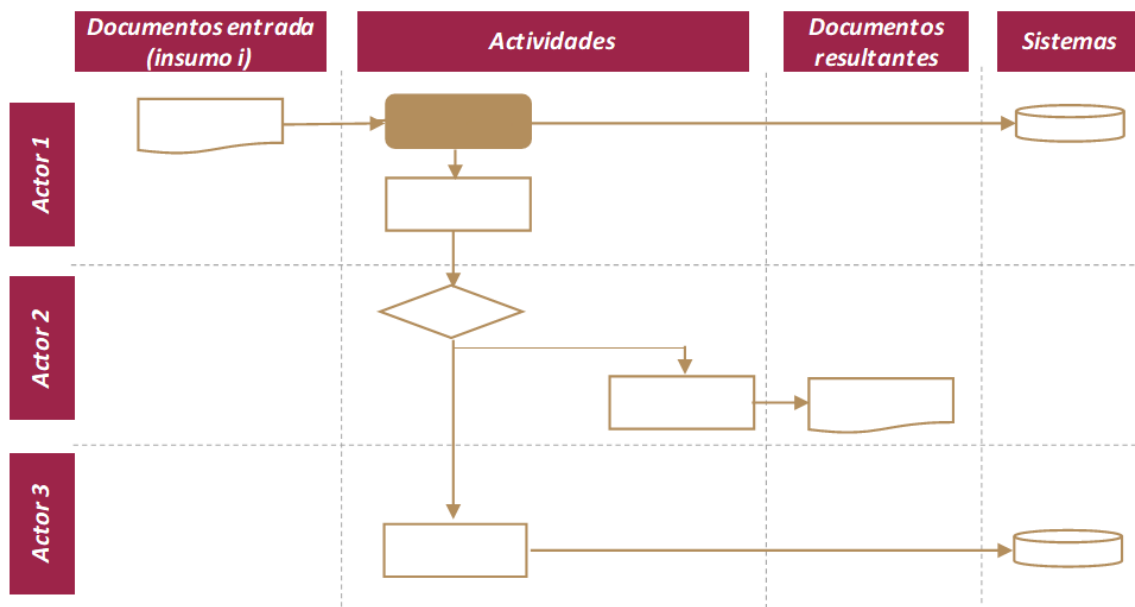
Ejemplo ilustrativo

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
<i>Interesado</i>	<i>Recurso Administrativo</i>	<i>Preparación documentación</i>		
		<i>Analizar petición</i>		
		<i>Elaboración propuesta resolución</i>		
		<i>Resolución</i>		
		<i>Notificación</i>		
			<i>Resolución recurso</i>	<i>Interesado</i>

Para el Diagrama de Flujo:

Figura	Significado	Utilización
	Inicio/Final	Inicio o finalización de un proceso
	Actividad	Cualquier tipo de actividad de un proceso no representada por el resto de símbolos. En su interior se describe brevemente la actividad
	Actividad Compleja	Proceso vinculado y desarrollado de manera independiente a la línea de proceso descrita. En su interior se describe brevemente el proceso
	Decisión	Indicador de bifurcación ante dos opciones alternativas "Si/No". En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciada de ambas opciones
	Base de datos	Aplicación o programa automatizado que se utiliza para desarrollar la actividad
	Documento simple	Unidad de información o documento de salida/entrada de la unidad
	Documento múltiple	Incluye más de un documento de salida/entrada de la unidad
	"y" / "e"	Indicador de opciones de líneas de actividad. Siempre se deben seguir las dos o más líneas de actividad
	Conector de actividades	Señala la dirección o flujo de una actividad a la siguiente
	Conector de documentos	Señala la dirección o flujo entre un documento y una actividad
	Conector de cambio de página	Indica el cambio de página. También se puede referir el cambio de actividades

Ejemplo ilustrativo



Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp (formato libre)

Anexo V. 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 recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación

Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp

Apartado	Fortaleza y/o oportunidad	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*
Apartado	Debilidad y/o amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención*

* Indicar: corto plazo (dentro de un ejercicio fiscal), mediano plazo (de dos a tres ejercicios fiscales) o largo plazo (más de tres ejercicios fiscales).

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos eficaces	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos eficaces / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

Proceso	Oportunidad (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos oportunos	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos oportunos / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

Proceso	Suficiencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos suficientes	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos suficientes / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

Proceso	Pertinencia (0, 0.5 o 1)	Argumento o justificación
Porcentaje de procesos pertinentes	<i>(Sumatoria de la valoración de procesos pertinentes / Total de procesos del Pp) x 100</i>	

[Los argumentos y justificaciones del evaluador deberán considerar el análisis y valoraciones de los subprocesos de cada proceso, de modo que haya consistencia entre estos elementos. Asimismo, el evaluador deberá expresar los resultados de la valoración cuantitativa en una gráfica tipo radial].

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp

En este Anexo la instancia evaluadora debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo) *

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	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 Pp, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Pp].

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp (formato libre)

Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre)

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo (formato libre)

Anexo XII. Bases de datos (formato libre)

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre)

Anexo XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.

Se debe llenar los siguientes incisos, los cuales forman parte de la Ficha Técnica de los anexos, que consiste principalmente en datos generales de la instancia evaluadora, así como el costo total de la evaluación.

Anexo 1. Ficha Técnica de datos generales de la evaluación	
Nombre de la evaluación	<i>[Especificar el nombre de la evaluación considerando su tipo y ejercicio evaluado]</i>
Nombre y clave del programa evaluado	<i>[Indicar el nombre del Pp sujeto a evaluación señalando su modalidad y clave]</i>
Unidad(es) Responsable(s)	<i>[Especificar la(s) unidad(es) responsable(s) de la administración, operación y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos del Pp evaluado correspondientes a las dependencias y entidades]</i>
PAE de origen	<i>[Especificar el ejercicio fiscal al que corresponde el PAE en la que fue programada la evaluación]</i>
Año de conclusión y entrega de la evaluación	<i>[Indicar el año en que se concluyó la evaluación]</i>
Nombre de la Instancia Evaluadora	<i>[Indicar el nombre de la firma, consultoría u organización que realizó la evaluación]</i>
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	<i>[Especificar el nombre del(a) responsable de la coordinación de la evaluación de la instancia evaluadora]</i>
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	<i>[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales de la instancia evaluadora]</i>
Instancia coordinadora de las evaluaciones	Dirección General de Planeación Municipal
Procedimiento de contratación de la Instancia Evaluadora	<i>[Indicar el tipo de contratación de la instancia evaluadora]</i>
Costo total de la evaluación con IVA incluido	<i>[Especificar el costo total de la evaluación, incluyendo el IVA (en caso de que se haya causado) como sigue: \$X.XX IVA incluido]</i>
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales

Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. Descripción de la evaluación	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece	
Nombre:	Unidad administrativa:
1.5 Objetivo general de la evaluación:	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:	
Instrumentos de recolección de información	
Cuestionarios__ Entrevistas __ Formatos__ Otros__ Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	

2. Principales Hallazgos de la evaluación	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:	
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.	
2.2.1 Fortalezas:	
2.2.2 Oportunidades:	
2.2.3 Debilidades:	
2.2.4 Amenazas:	

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación	
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:	
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:	
1:	
2:	
3:	
4:	
5:	
6:	
7:	

4. Datos de la Instancia evaluadora	
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	
4.2 Cargo:	

4.3 Institución a la que pertenece:
4.4 Principales colaboradores:
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:
4.6 Teléfono (con clave lada):

5. Identificación del (los) programa(s)	
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):	
5.2 Siglas:	
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s): Poder Ejecutivo__ Poder Legislativo__ Poder Judicial__ Ente Autónomo__	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s): Federal__ Estatal__ Local __	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre:	Unidad administrativa:

6. Datos de Contratación de la Evaluación	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa__ 6.1.2 Invitación a tres__ 6.1.3 Licitación Pública Nacional __ 6.1.4 Licitación Pública Internacional__ 6.1.5 Otro: (Señalar)__	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Dirección General de Planeación Municipal	
6.3 Costo total de la evaluación:	
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Fiscales	

7. Difusión de la evaluación	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://transparencia.cancun.gob.mx/trm/web/gestion	
7.2 Difusión en internet del formato: https://transparencia.cancun.gob.mx/trm/web/gestion	