BAJA CALIFORNIA
GOBIERNO DEL ESTADO
HACIENDA
Secretaría de Hacienda

SEDED
SISTEMA ESTATAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

Términos de Referencia

TdR

Evaluación de Procesos de los Programas presupuestarios

Baja California

PAE 2026

Unidad de Evaluación del Desempeño - Dirección de Planeación y Evaluación

CONTENIDO

Glosario de términos *4*
I. Fundamentación *11*
II. Perfil de la persona coordinadora o Instancia Evaluadora Excterna *13*
III. Coordinación *14*
IV. Plazos y entregables *15*
V. Condiciones generales y confidencialidad de la información *18*
VI. Consideraciones específicas de los entregables *19*
VII. Mecanismos de administración, verificación y aceptación del servicio *22*
VIII. Punto y modalidad de reuniones *22*
IX. Responsabilidad y compromisos de la Instancia Evaluadora Externa *22*
X. Presupuesto y forma de pago *23*
XI. Contenido del informe final de las evaluaciones de procesos *24*
1. Introducción 24
2. Descripción general del Programa/Recurso 24
3. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo 24
4. Descripción y análisis de los procesos del programa 28
5. Hallazgos y resultados 31
6. Recomendaciones y conclusiones 33
7. Listado de referencias y recursos utilizados 34
8. Anexos 34
9. Formato para difusión de los resultados (CONAC): 34
XII. Anexos *35*
Anexo 1. Programas /recursos a evaluar con metodología de evaluación de procesos 35
Anexo 2. Mecanismo de Revisión y Validación de las Evaluaciones 36
Anexo 3. Organización y clasificación de la información de acuerdo a sus fuentes genéricas (fuentes primarias y secundarias) 37
Anexo 4. Ficha técnica de identificación 39
Anexo 5. Batería de preguntas y temas guía 40
Anexo 6. Guía temática de entrevista semiestructurada y de entrevista a profundidad 43
Anexo 7. Instrumentos de recolección de información 49
Anexo 8. Modelo de carta de consentimiento 50
Anexo 9. Trabajo de campo realizado 52
Anexo 10. Ficha de identificación y equivalencia de procesos 53

Anexo 11. Diagramas de procesos del programa 55

Anexo 12. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos 56

Anexo 13. Grado de consolidación operativa del programa 57

Anexo 14. Propuesta de modificación a la normatividad (documentos normativos o institucionales) del Programa/Recurso 61

Anexo 15. Identificación de cuellos de botella y de buenas prácticas 62

Anexo 16. Análisis FODA de los procesos del Programa/Recurso 63

Anexo 17. Recomendaciones del Programa/Recurso 64

Anexo 18. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión 65

Glosario de términos

Agenda 2030: Es un plan de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, basado en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tiene por objeto asegurar el progreso social y económico sostenible en todo el mundo y fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad.

Agenda Multianual de Evaluaciones: Documento que contempla la temporalidad de las evaluaciones de los Programas Presupuestarios Estatales y recursos del Gasto Federalizado, definidas a partir del periodo de duración de la Administración Estatal.

Alerta de violencia de Género contra la Mujer (AVGM): Es un mecanismo de protección de derechos humanos de las mujeres que consiste en un conjunto de acciones gubernamentales de emergencia (preventivas, de seguridad y de justicia) para enfrentar y erradicar la violencia feminicida y/o la existencia de un agravio comparado que impida el ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres, en un territorio determinado (municipio o entidad federativa). Puede incluir protocolos de actuación, destino de recursos adicionales, capacitación, modificación del marco normativo entre otras medidas que tienen como finalidad garantizar la seguridad de las mujeres y el cese de la violencia en su contra.

Amenazas: Son situaciones o factores del entorno del programa o acción que, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su quehacer que impide o limita la obtención de los objetivos institucionales, respectivamente.

Áreas de oportunidad. Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM): Compromiso de Mejora que las Dependencias y Entidades Paraestatales asumen a partir de la valoración de las recomendaciones que se desprenden de una evaluación.

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

BPMN: “Business Process Model and Notation”. Es el estándar global para modelar procesos en una organización.

Buenas prácticas. Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.

Componentes. Bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

Consolidación. En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del Programa/Recurso, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.

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

Cuellos de Botella. Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.

Cobertura: La cobertura es la población que tiene acceso a los servicios y/o acciones que proporciona el Programa; se entiende por acceso la facilidad con la cual los beneficiarios pueden recibir los recursos del programa.

Coincidencia: Hay coincidencias entre dos o más programas cuando sus objetivos son similares; o bien cuando sus componentes son similares o iguales y atienden a la misma población.

Complementariedad: Dos o más programas son complementarios cuando atienden a la misma población, pero los apoyos son diferentes; o bien, cuando sus componentes son similares o iguales, pero atienden a diferente población.

CONAC: Consejo Nacional de Armonización Contable

Debilidades: Son las limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del programa o acción, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

Dependencia(s): Cada una de las unidades administrativas que conforman las estructuras de organización de la Administración Pública Centralizada del Poder Ejecutivo y de los Municipios, respectivamente.

Dependencia Coordinadora: Dirección de Planeación y Evaluación de la Secretaría de Hacienda de Baja California.

Destinatario: Instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el Programa/Recurso, ya sea para consumo o uso final o

intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: personas que habitan una localidad, organismos operadores de agua, infraestructura carretera, empresas del sector agrícola, instituciones estatales de seguridad pública, instituciones estatales de salud, organismos internacionales, operadores de Programas, escuelas, establecimientos médicos, instancias de gobiernos de otros niveles, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros.

Diagnóstico: Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.

Economía: Mide el costo de los recursos aplicados para lograr los objetivos de un programa o política pública.

Eficacia: Concepto ligado al logro de los objetivos y metas institucionales.

Eficiencia: Se refiere a la proporción entre la utilización de los insumos, recursos, costos, tiempo y forma en que se relacionan los medios con los fines.

Enlaces institucionales: integrantes del funcionariado de las Dependencias y Entidades Paraestatales que, para la materia de evaluación de programas y recursos federales, integran y gestionan la información fuente que se hace llegar a la instancia Evaluadora Externa.

Entidades Paraestatales: Los Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal y Fideicomisos constituidos de conformidad con la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California y la Ley de las Entidades Paraestatales del Estado de Baja California.

Entregables: Productos, documentos, bienes, servicios o apoyos que son producidos por el Programa/Recurso y 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 componentes;

Evaluación: Análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios y recursos federales transferidos a la Entidad y que tiene como finalidad determinar el desempeño, la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto social y sostenibilidad, de la cual se emiten recomendaciones que deberán ser atendidas por los responsables de operar los programas gubernamentales evaluados.

Evaluación de procesos: Analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. Es un análisis sistemático que se realiza a un programa para identificar como los

procesos y las actividades conducen al logro de los resultados definidos en el diseño, y para detectar cuellos de botella y buenas prácticas que hayan podido afectar la aplicación tanto de los procesos como de las actividades, de tal manera que se puedan ofrecer recomendaciones y áreas de oportunidad para su mejoramiento

Evaluación externa: Análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios estatales y fondos o recursos del Gasto Federalizado que tiene como finalidad, determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, realizado por una Instancia Evaluadora Externa.

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, deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.

Gasto federalizado (GF): Recursos provenientes de fondos federales o programas presupuestarios que el Gobierno Federal transfiere al Poder Ejecutivo de Baja California para su ejercicio.

Hallazgos: Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirven para realizar afirmaciones basadas en hechos.

Indicadores: Es la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados; herramienta de información que permite monitorear y evaluar el logro de objetivos y cumplimiento de metas de proyectos, programas, políticas de gobierno y políticas públicas cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Instancia Evaluadora Externa: Instancia técnica especializada, representada por una persona física o moral externa al Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado, con experiencia comprobada, que ha sido contratada para la elaboración de las evaluaciones a programas presupuestarios estatales o a recursos del Gasto Federalizado.

Instrumentos de recolección de información. Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.

Lineamentos Generales: Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Presupuestarios del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California, publicados en el Periódico Oficial del Estado el 24 de abril del 2026.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Herramienta de planeación estratégica que organiza los objetivos, indicadores y metas de un Programa Presupuestario Estatal y que en forma resumida y sencilla vincula los instrumentos de diseño, organización,

ejecución, seguimiento, monitoreo, evaluación y mejora de dichos programas presupuestarios. Consiste en el resumen narrativo que deriva de la implementación de la Metodología del Marco Lógico para el diseño de los indicadores que facilitarán el cumplimiento de los resultados esperados.

Mecanismo de Revisión y Validación de las Evaluaciones: Instrumento normativo que tiene como objeto definir los criterios mínimos (de fondo y forma) así como los pasos a seguir para asegurar la calidad y oportunidad de los productos entregables, elaborar el dictamen correspondiente derivados de las evaluaciones externas enmarcadas en el Programa Anual de Evaluaciones y validar los productos recibidos para los trámites a que haya lugar.

Medidas especiales de carácter temporal: Medidas de carácter correctivo, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. Son más conocidas como “acciones afirmativas” y abarca una amplia gama de instrumentos, políticas y prácticas de índole legislativa, ejecutiva, administrativa, y reglamentaria. El carácter temporal de estas medidas debe suspenderse cuando los resultados deseados se hayan alcanzado en materia de igualdad y se hayan mantenido durante un periodo de tiempo.

Monitor BC: Portal electrónico de transparencia presupuestaria de la Secretaría de Hacienda, disponible en la dirección www.monitorbc.gob.mx

Monitoreo. Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.

Operadores: Recursos humanos que están encargados de la implementación de un Programa/Recurso o acción pública.

Oportunidades: Las oportunidades del programa corresponden a los factores externos no controlables por el programa o acciones que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría del mismo.

Padrón de beneficiarios: Lista oficial de beneficiarios/as que incluye a las personas atendidas por los programas federales de desarrollo social cuyo perfil socioeconómico se establece en la normativa correspondiente.

PED 2022-2027: Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 en su versión original y actualizado.

Población atendida: Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.

Población objetivo: Población que un Programa tiene planeado o programado atender

para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

Población potencial: Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

Proceso: Un conjunto secuencial de acciones ejecutadas para alcanzar un determinado objetivo.

Procedimiento: serie de pasos para obtener un resultado concreto dentro de un proceso Checar la definición que norma DODI en los manuales de procedimientos

Programa Anual de Evaluación (PAE): Instrumento normativo y de planeación que establece las evaluaciones a realizar en un ejercicio fiscal determinado, los tipos de evaluaciones a realizar, el calendario de evaluaciones, los lineamientos generales para garantizar su ejecución, los lineamientos generales para el seguimiento de los resultados y por último el formato para la difusión de los resultados.

Programa presupuestario (PP): Categoría que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos financieros de los programas estatales del gasto a cargo de las Dependencias y Entidades Paraestatales, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Recomendaciones: Son las propuestas generales o específicas que identifica y propone el evaluador externo para propiciar la mejora en algún aspecto del programa evaluado, con base en los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.

Recursos federales: Recursos Federales Transferidos a las entidades federativas y los municipios, a través de los Fondos de Aportaciones Federales, Subsidios y convenios.

Reingeniería de Procesos. Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.

Seguimiento: Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa, política o recomendaciones en función de los resultados previstos.

Secretaría. Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California.

SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño del Estado de Baja California (SEDED): Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño, de los programas mediante la verificación del grado de cumplimiento de políticas públicas, programas, objetivos y metas, con base en indicadores de gestión y de género que permitan conocer su impacto económico, social e institucional, así como la población objetivo y la atendida por dichos programas, desagregada por sexo y grupo de edad. Descrito en el artículo 95, de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California y sus Municipios.

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

Unidad responsable: Dependencia del Sector Central o Entidad del sector Paraestatal del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado que ejerce los recursos estatales y/o del Gasto Federalizado transferido a la Entidad Federativa, y que tiene la obligación de dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en las Evaluaciones Externas

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS

I. Fundamentación

La evaluación de las políticas, programas presupuestarios, estrategias y acciones gubernamentales del Estado, así como del Gasto Federalizado se fundamenta en diversos instrumentos normativos tal y como se sintetiza en los cuadros siguientes:

Ámbito Federal

Instrumento normativo	Artículos
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Art. 134
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Art. 110
Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Art. 303 y 303 Bis
Ley de Coordinación Fiscal	Art. 49 cuarto párrafo
Ley General de Contabilidad Gubernamental	Arts. 54, 61 penúltimo párrafo, 64 y 79
Ley de Planeación	Art.16 fracción III y 48

Ámbito Estatal

Instrumento normativo	Artículos
Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California	Art. 100
Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria de Baja California y sus municipios	Arts. 1; 2, Fracción I; 5, 7, 8, 54, 95, 100, 101, 102, 104, 106; 114, Fracción I, Inciso B, Fracciones IX y X
Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California	Art. 32, fracción XIII
Reglamento Interno de la Secretaría de Hacienda del Estado de Baja California	Art. 36, fracción I a XI
Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027	Política Pública 7.10 Gestión Pública Honesta y al Servicio de la Gente en su componente 7.10.1 Finanzas Públicas Sostenibles, Línea de Política Transversal 10.1.2 Gobierno para Resultados y Disciplina en el Gasto Público y Resultado a lograr Transversal 10.1.2.4.
Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Poder Ejecutivo del Estado de Baja California	Numerales 9, 11,15, 26, 30, 32, 36, 38, 40, 41, 46-48
Agenda Multianual de Evaluaciones	

Fuente: Elaboración propia

Específicamente, esta evaluación permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales, con la finalidad de determinar si los ***procesos*** del Programa/recurso a evaluar, que lo componen y que posibilitan su realización, son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel Propósito. Mediante este análisis es posible conocer los factores que sustentan la implementación de programas con énfasis en su dinámica de operación. La evaluación de procesos busca documentar las buenas prácticas y las áreas de oportunidad de la operación de un programa para contribuir al mejoramiento de la gestión a través de la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente). Por lo tanto, esta evaluación profundiza en el estudio del funcionamiento y la organización de los programas.

Todas estas disposiciones forman parte esencial de los compromisos del Gobierno Estatal para mejorar el desempeño de la gestión en la implementación de los programas y recursos públicos en beneficio de los habitantes de Baja California.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa de los Programas/Recursos a evaluar contenidos en el Programa Anual de Evaluación 2026, correspondiente al ejercicio fiscal 2026 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Objetivos específicos

1. Describir la gestión operativa del Programa/Recurso mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
2. Analizar y valorar si la ejecución de los procesos que integran la gestión operativa del Programa/Recurso en sus distintos niveles son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos.
3. 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 la capacidad de gestión del mismo.
4. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
5. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Alcance

Contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa/Recurso lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el complimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

II. Perfil de la persona coordinadora o Instancia Evaluadora Excterna

Función	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Persona evaluadora o coordinadora de la instancia Evaluadora Externa.	Estudios de licenciatura y/o de posgrado (deseable) en ciencias sociales, ciencia política, gobierno, antropología, economía, sociología, políticas públicas, administración pública, actuaría, derecho, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación. Se requiere título, cédula profesional o certificado de estudios expedido por institución académica reconocida de México o del extranjero. Aplica para la coordinación y para todos los integrantes del equipo.	Contar con experiencia **comprobada y comprobable** en evaluación de políticas públicas y/o programas presupuestarios. Con experiencia en investigación de campo y técnicas cuantitativas y cualitativas.

El perfil profesional necesario para desarrollar las evaluaciones, tanto de la persona coordinadora de la Instancia Evaluadora Excternay de todos los integrantes del equipo evaluador participante, debe mostrar experiencia en la realización de evaluación de programas o en los temas relacionados con la naturaleza de los programas presentados en el Anexo 1.

Específicamente y con base en los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Presupuestarios del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California, los requisitos mínimos que deberán cumplir las instancias o personas interesadas en realizar las evaluaciones externas, son los siguientes:

1) Acreditar su personalidad legal y fiscal en los términos de la legislación aplicable.
2) Acreditar experiencia en la realización de estudios y/o evaluaciones de políticas o programas gubernamentales en México o en el extranjero. Este requisito aplica para la persona coordinadora de la evaluación y/o para todos los integrantes de la Instancia Evaluadora Externa;
3) Demostrar conocimiento del tema o de temas relacionados con la naturaleza del estudio o evaluación a contratar. Este requisito aplica para la persona coordinadora de la evaluación y/o la Instancia Evaluadora Externa; y
4) Al momento de ingresar la propuesta, contar con los siguientes documentos comprobatorios:

a) Cumplir con los TdR que se emitan para la evaluación externa.
b) Comprobar el conocimiento en el tema o temas relacionados con la naturaleza de la evaluación a contratar, a través de experiencia profesional, trabajos o proyectos realizados, especialización académica; estudios, investigaciones o publicaciones académicas, profesionales o científicas en materia de evaluación de programas y políticas públicas. Este requisito aplica para la persona coordinadora de la evaluación y/o la Instancia Evaluadora Externa.

5) Estar debidamente inscrito en el Padrón de Proveedores de Servicios del Gobierno del Estado.
6) Tener las siguientes aptitudes y habilidades:
   - Capacidad de análisis de información.
   - Conocimientos generales señalados en la Escolaridad y/o áreas de especialidad.
   - Excelente redacción y ortografía.
   - Facilidad de palabra y claridad para expresar ideas.
   - Conocimientos básicos para utilizar correctamente un procesador de texto, hojas de cálculo (bases de datos y gráficas) y presentaciones.

III. Coordinación

En apego a lo establecido en los Lineamientos Generales de Evaluación y en el PAE 2026, la Dependencia coordinadora solicitará a los titulares de las dependencias evaluadas, la designación de los funcionarios que fungirán como enlaces institucionales y operativos para el proceso de evaluación.

Las dependencias de los programas y recursos evaluados, a través de los enlaces institucionales, proporcionarán a la Dependencia coordinadora a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, la información necesaria para la realización de las evaluaciones.

Asimismo, la Dependencia coordinadora gestionará y proporcionará a la persona coordinadora de evaluación o Instancias Evaluadoras Externas, la información adicional relevante que, en su caso, éstos soliciten con oportunidad a fin de complementar los análisis de los procesos, cumpliendo con la metodología establecida en estos TdR.

La información para realizar este análisis, será proporcionada en formato digital a la persona coordinadora de evaluación o Instancias Evaluadoras Externas, para lo cual se podrá habilitar una plataforma informática que funja como repositorio de la información o se podrán utilizar correos electrónicos para el intercambio, siempre y cuando sean direcciones institucionales y se remita copia de lo solicitado y de lo enviado a la Dirección de Planeación y Evaluación.

La persona coordinadora de evaluación o Instancias Evaluadoras Externas podrán consultar, acceder a la información y realizar los análisis respectivos para la evaluación. Los informes para revisiones previas serán turnados a la Dirección de Planeación y Evaluación; de igual forma los informes para revisión final de la evaluación se presentarán a la

mencionada Dirección y a la Dependencia evaluada en los formatos y de acuerdo a los plazos, especificaciones y condiciones que se mencionan en los presentes TdR.

Los productos que se entreguen serán revisados y validados conforme al Mecanismo de Revisión y Validación específico establecido por la Dependencia coordinadora y que se describe a detalle en estos TdR (Anexo 2)

La persona coordinadora de la evaluación o Instancias Evaluadoras Externas deberán considerar y atender las observaciones de las revisiones previas que haga la Dependencia coordinadora y las dependencias evaluadas para la elaboración del Informe final y el formato para la difusión de las evaluaciones.

En caso de que la persona coordinadora de evaluación o Instancias Evaluadoras Externas no consideren pertinente incluir los comentarios u observaciones recibidas, por parte de las dependencias deberán justificarlo en el formato correspondiente provisto en el mecanismo emitido por la Dependencia coordinadora.

IV. Plazos y entregables

El plazo para la realización de la (s) evaluación (es) de procesos será de **15 semanas** contadas a partir de la fecha de firma del contrato respectivo. Con base en los presentes TdR, el proveedor seleccionado deberá cumplir con los productos entregables en el listado del Cuadro 1 en el plazo señalado y adecuarse al esquema de pago establecido en la convocatoria que la Dependencia Coordinadora emita.

Cuadro 1. Relación de productos de la evaluación de procesos a entregar

Productos
1) Portada (respetando la imagen institucional de la Administración estatal)
2) Resumen Ejecutivo: Descripción **general y breve** del informe final.
3) Informe de Evaluación de procesos que **debe** contener la siguiente estructura en el orden listado: Índice 1. Introducción[1] 2. Descripción del Programa/Recurso 3. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo 4. Descripción y análisis de los procesos del Programa/Recurso 5. Hallazgos y resultados 6. Recomendaciones y conclusiones. 7. Listado de referencias y recursos utilizados 8. Anexos: I. Ficha técnica de identificación del Programa/Recurso II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos III. Diagramas “AS-IS” y “TO-BE” de los procesos del Programa/Recurso IV. Grado de Consolidación Operativa V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos.

[1] La introducción es la presentación del documento, que va encontrar el lector e incluso que no va a encontrar (alcances de la evaluación). NO es el marco normativo de la evaluación.

Productos
VI. Propuesta de modificación a la normatividad VII. Análisis FODA de los procesos del Programa/Recurso VIII. Recomendaciones del programa/Recurso IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión X. Trabajo de campo realizado XI. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Programa/Recursos
4) Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (Formato CONAC) debidamente llenado.
5) Presentación ejecutiva en formato PowerPoint que incluya los siguientes elementos: • 1 diapositiva con portada que contenga: nombre de la evaluación, datos del evaluador y logos del Gobierno del Estado, Secretaría de Hacienda y la(s) institución(es) evaluada(s). • 1 diapositiva que presente los objetivos y alcances de la evaluación. Aspectos analizados en la evaluación y descripción general de los trabajos realizados. • 3 diapositivas con los resultados de la evaluación. • 1 diapositiva con los principales hallazgos de la evaluación. • 1 diapositiva con las principales recomendaciones.

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17
Contratación																	
Reunión de presentación																	
Gestión y entrega de información por parte de la Dependencia Coordinadora y de la Dependencia evaluada.																	
Análisis y validación de la información proporcionada por la Dependencia Coordinadora y/ la Unidad Responsable evaluada																	
Desarrollo de la evaluación																	
Entrega del Informe final de la evaluación																	
Revisión y solventación de observaciones																	
Entrega Final de los productos terminados (ajustados)																	
Validación																	

La comunicación entre la persona evaluadora o la persona coordinadora de evaluación o Instancias Evaluadoras Externas con la Dependencia Coordinadora y con los enlaces institucionales de las Unidades Responsables de los Programas/Recursos a ser evaluados es importante durante el desarrollo de las evaluaciones, por lo que en caso necesario, la Dependencia coordinadora podrá convocar a reuniones de trabajo, las cuales podrán ser presenciales o virtuales.

Número de reunión	Semana	Tema
Primera reunión	1	• Dar inicio formal a la evaluación. Tiene carácter informativo. • La Dirección de Planeación y Evaluación de la Secretaría, como Dependencia Coordinadora, presentará a los operadores del Programa y al personal de la Dependencia (Unidad Responsable evaluada) con la persona evaluadora o con el personal de la Instancia de evaluación externa. • La Instancia de evaluación externa deberá entregar en esta primera sesión sus respectivos **programas de trabajo para la realización de las evaluaciones.** • En esta sesión se hará entrega **de la información para que las Instancias Evaluadoras Externas**, una vez definido un plazo razonable, **procedan a su revisión**, y en su caso, definan la información faltante para dar inicio de la realización de las evaluaciones.
Segunda reunión	15	• Tiene carácter de "*Reunión de entrega de Informe final*" • Se debe entregar informe final y el Formato CONAC[2] (para la difusión de resultados). • Se genera la Cédula de Revisión.

De considerarse necesario, la Dependencia Coordinadora podrá convocar a reuniones presenciales o no presenciales adicionales de seguimiento, así como solicitar en cualquier momento información acerca del avance del producto final. La Dependencia Coordinadora, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas.

Es de suma importancia y obligatorio que para las reuniones convocadas asista el personal técnico del equipo que esté desarrollando o que tenga conocimiento del proceso de evaluación del programa presupuestario y/o recurso.

La persona coordinadora de la evaluación o Instancia Evaluadora Externa, puede estar en contacto con los enlaces institucionales de las dependencias para atender las dudas específicas, sin necesidad de convocar a una reunión de trabajo, pero haciéndolo siempre del conocimiento de ello a la Dependencia coordinadora.

Es importante señalar que la persona coordinadora de evaluación o Instancias Evaluadoras Externas no podrán aceptar documentación e información adicional directamente de los enlaces institucionales, sin el conocimiento de la Dependencia coordinadora.

[2] La Dirección de Planeación y Evaluación informará con oportunidad cuando se deban integrar y entregar los productos finales.

V. Condiciones generales y confidencialidad de la información

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

La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del Gobierno del Estado por lo que la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación no tiene derecho alguno para su diseminación, difusión, comercialización, transferencia, publicación o utilización.

La persona coordinadora de la evaluación o Instancia Evaluadora Externa deberá asegurar que su personal respete esta confidencialidad y hacer los esfuerzos para proteger, a todos los niveles, la confidencialidad de la misma.

La obligación de confidencialidad y/o reserva a cargo de la Instancia Evaluadora Externa anteriormente referida, permanecerá vigente aún después de terminada la vigencia del contrato que da origen a estos trabajos, siempre y cuando la información confidencial no pase a ser del dominio público.

La persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación 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 de la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación 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.

La Dirección de Planeación y Evaluación será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.

VI. Consideraciones específicas de los entregables

Formato de entregables

De forma:

Todos los productos para sus revisiones parciales, si la instancia evaluadora las considera, serán entregados a la Dependencia Coordinadora **únicamente** en formato Word, versión digital.

En el caso de los productos finales, para su revisión final, previo a la entrega también serán entregados únicamente en formato Word, versión digital.

Una vez que los productos finales hayan sido validados y se remita Oficio de validación al área administrativa para que inicie el trámite de pago y se le notifique a la persona coordinadora o a la Instancia Evaluadora Externa de que se pueden integrar los productos finales se procederá a la entrega del mismo, tanto en versión digital (mediante dispositivo USB como 1 (un) tanto en físico impreso a color debidamente encarpetado[3].

Para **todas** las entregas se deben considerar los requisitos de forma y fondo que notifique la Dependencia coordinadora a la instancia evaluadora por escrito.

En el caso de los archivos de texto:

- Utilizar el procesador de textos Microsoft Word.
- El archivo de texto debe estar en hoja tamaño carta y orientación vertical. Los anexos que lo requieran podrán estar en orientación horizontal.
- Usar la misma tipografía (tipo de letra) para todo el documento a espacio sencillo.
- Márgenes de la hoja superior, inferior, izquierdo y derecho, todos a una pulgada.
- Todas las hojas deben estar numeradas (números arábigos) en el margen inferior derecho o inferior centrado.
- Todas las siglas utilizadas deben ser explicadas la primera vez que aparezcan en el documento o podrán incluirse todas juntas al inicio del documento bajo el apartado “Siglas utilizadas”.
- En su redacción, procurar el uso de lenguaje no sexista y con perspectiva de género.
- Todos los términos en lenguaje extranjero deben aparecer en letra cursiva entre comillas.
- Todos los términos en lenguaje extranjero deben incluir la traducción más aceptada o más parecida en español inmediatamente después de su primera mención y deberá ir entre paréntesis.
- Recordar que el producto final es un documento que puede llegar a diversos niveles de lectores, procurar que todos los términos que sean altamente especializados

[3] Las carpetas, éstas deberán ser en color blanco.

incluyan una breve definición en forma de glosario.

- Todas las tablas y cuadros (no son lo mismo) deben tener imagen (colores y tipos de letra) acorde y congruente con el diseño[4] del documento y este deberá estar apegado a la imagen institucional.
- Todas las tablas y cuadros deben tener un título, la fuente de donde se obtiene la información contenida y un diseño uniforme, acorde y congruente con el diseño del documento para todos los entregables.
- En el título de la tabla o cuadro se debe incluir la numeración progresiva en números arábigos.
- Todas las tablas, cuadros y anexos deben ser referenciadas o explicadas en el cuerpo del documento usando el número asignado según el punto anterior.
- Las bases de datos sin procesamiento, que por su volumen y naturaleza no convenga incluir en el documento principal se deben incluir como anexo y se debe justificar su anexado al documento final.
- Con respecto a los Anexos, estos deberán estar referenciados y adjuntos en el orden en que se vayan mencionando a lo largo del Informe final y serán integrados al final del documento.
- Todos los Anexos deberán tener un diseño uniforme, acorde y congruente con el diseño del documento para todos los entregables (tipos de letra y colores institucionales)
- Todas las gráficas utilizadas deben ser elaboradas por el autor del documento, no deben ser imágenes copiadas de otro documento o escaneadas e insertadas en el documento.
- Las gráficas deben contener título, nombres en las series vertical y horizontal, unidad de medida, leyenda, periodo para el que se muestran los datos y la fuente de donde se obtuvo la información o de donde se replicó la gráfica.
- Todas las gráficas deben tener imagen (colores y tipos de letra) acorde y congruente con el diseño del documento.
- En el título de la gráfica se debe incluir la numeración progresiva en números arábigos.
- Todas las gráficas deben ser referenciadas y/o explicadas en el cuerpo del documento usando el número asignado según el punto anterior.
- La organización de texto, cuando se requiera, deberá ser siempre en cuadros y no en imágenes.
- En el caso de otras imágenes y el uso de fotografías solo se podrán utilizar si contribuyen a enriquecer el texto contenido en el documento.
- En ese caso, las imágenes y fotografías deben contener número, título y la fuente de donde fueron obtenidas y la fecha de las mismas (si procede).
- Si en las fotografías aparecen menores de edad, se deben incluir de forma anexa el permiso escrito y firmado de ambos padres o tutores legales.
- La bibliografía utilizada, se debe referenciar en formato: Harvard-APA vigente.
- Utilizar en la portada la imagen institucional, misma que será proporcionada por la Dependencia Coordinadora. De igual forma se puede usar la imagen institucional de

[4] Para el particular, se entiende como diseño a la combinación de colores y estilo gráfico.

la instancia evaluadora externa.

- Tratándose del producto final, convertir el archivo a formato PDF (Portable Document Format) además del archivo en formato Word.
- Tratándose del producto final, entregar ambos archivos (Word y PDF) en un solo USB dispositivo Bus Universal en Serie (USB por sus siglas en inglés universal serial bus).

En el caso de archivos de presentaciones:

- Utilizar el programa de Microsoft PowerPoint (Formato PPT).
- Numerar todas las diapositivas.
- No saturar la dispositiva de texto, imágenes y efectos de transición que dificulten su legibilidad en archivo impreso
- Tratándose del producto final, incluir el archivo en un dispositivo Bus Universal en Serie (USB por sus siglas en inglés universal serial bus)

En el caso de archivos de bases de datos (si aplica):

- Utilizar el programa de Microsoft Excel (Formato XLS).
- No imprimirse.
- Todas las columnas deben llevar un título claro que las identifique sin ser repetidos.
- Si se requiere, incluya, en otra hoja del **mismo** archivo, diccionario de datos para los nombres y explicación del contenido de las columnas.
- No deben estar bloqueadas ni contener vínculos activos a otras hojas de cálculo que no estén disponibles.
- La(s) hoja(s) de cálculo no deben llevar imágenes que dificulten su legibilidad.
- Se debe incluir la(s) base(s) de datos en el dispositivo USB.

En el caso de archivos de diagramas de procesos:

- Utilizar el programa Bizagi y el estándar BPMN 2.0.2

Para la entrega final en físico:

- Deberán ser los mismos archivos que los entregados en forma digital y que hayan sido validados.
- El resumen ejecutivo va al inicio del documento del informe final después de la portada y antes del índice.
- El formato CONAC se entrega por separado (también en Word y en PDF)
- En el caso de archivos adicionales de presentaciones (Formato PPT), se deberá imprimir a 2 diapositivas en hojas tamaño carta, orientación vertical.
- Los archivos de Excel (Formato XLS) no se imprimen, sólo se incluyen en el dispositivo Bus Universal en Serie (USB por sus siglas en inglés universal serial bus)

VII. Mecanismos de administración, verificación y aceptación del servicio

La persona coordinadora de la evaluación o Instancia Evaluadora Excternadeberá entregar cada producto de acuerdo a los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes TdR.

Los entregables parciales serán revisados y remitidos para la solventación de las observaciones de acuerdo a lo establecido en estos TdR.

En el caso de los productos finales, serán revisados y en su caso, validados por personal de la Dependencia coordinadora. Cada entregable se dará por recibido a entera satisfacción con el oficio de validación que se emite a la Dirección de Administración de la Secretaría de Hacienda para el inicio del trámite de pago de conformidad con lo establecido en la normatividad administrativa aplicable.

VIII. Punto y modalidad de reuniones

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 donde notifique la Dependencia Coordinadora. Las notificaciones para la celebración de las reuniones y para intercambio de información de avances se realizarán por correo electrónico institucional.

IX. Responsabilidad y compromisos de la Instancia Evaluadora Externa

La persona coordinadora de la evaluación o Instancia Evaluadora Excternaes 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.

La duración y naturaleza de la relación entre la persona coordinadora de la evaluación y/o Instancia Evaluadora Excternay la Dependencia Coordinadora para el desarrollo de este proyecto obedece únicamente a los términos del contrato que para tal efecto se firme entre las partes y no se considera relación laboral en los términos que la Ley en la materia señale.

Respecto de los entregables, la persona coordinadora de la evaluación o Instancia Evaluadora Excternaes responsable de responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos tanto por la Dependencia Coordinadora y/o por la Unidad Responsable.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los oficios de revisión, oficios de validación y reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos TdR y conforme a lo señalado en el Mecanismo de Revisión y Validación de las Evaluaciones.

Será responsabilidad de la persona coordinadora de la evaluación o Instancia Evaluadora Excternarecoger y/o recibir electrónicamente tanto las cédulas de revisión como los oficios, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos tal y como lo estipulan estos Términos de Referencia. 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 Dependencia Coordinadora. La atención a los comentarios emitidos por la Dependencia Coordinadora, Unidad o Área de Evaluación y/o por los operadores del programa se deberá atender por escrito en el formato elaborado para ello según lo establecido en el mecanismo.

Si al cabo de este procedimiento la Dependencia Coordinadora 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.

La emisión del Oficio de Validación y el inicio del trámite de pago por parte de la Secretaría no exime a la Instancia de Evaluación de que el producto final pudiera tener cambios o adiciones según lo requiera la Secretaría o la Dependencia evaluada.

X. Presupuesto y forma de pago

La persona coordinadora de la evaluación o Instancia Evaluadora Excternadeberá incluir en su propuesta de trabajo, además de la práctica técnica, su propuesta económica por el monto total, con el Impuesto al Valor Agregado desglosado.

El pago se llevará a cabo dentro de las fechas que establezca el contrato de prestación del servicio, quedando sujeto a negociación las ministraciones de acuerdo a las fechas y revisiones de los entregables, a lo establecido por la Dependencia Coordinadora en estos Términos de Referencia y a lo dispuesto por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios para el Estado de Baja California aplicable.

XI. Contenido del informe final de las evaluaciones de procesos

El informe final de la evaluación de procesos de los programas/recursos contenidos en el listado mostrado en el Anexo 1, estará estructurado de la siguiente forma:

1. Introducción

Constituye una presentación breve y concisa de lo que el lector va encontrar en el documento. Se *puede* incluir el alcance que la evaluación tiene y se *debe* explicar cómo está estructurado el documento.

2. Descripción general del Programa/Recurso

La persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación deberá presentar una descripción detallada del Programa/Recurso, en el que se dé cuenta de:

- la problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.);
- el contexto y las condiciones en las que opera;
- se identifiquen los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos; y
- toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

La descripción del Programa/Recurso se deberá incluir además en una ficha técnica con los datos mínimos del Programa en el Anexo 4[5] "Ficha técnica de identificación".

3. 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/Recurso. 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, por ejemplo).

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de este tipo de 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/Recurso: 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/Recurso, 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

[5] Este número de Anexo y los sucesivos son el consecutivo sólo para este documento. Se debe cuidar la numeración de los Anexos en el producto "INFORME FINAL", respetando el orden de aparición de los mismos, que por la razón que sea, se vayan presentando.

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/Recurso con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa/Recurso implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de los procesos en la práctica.

3.1 Análisis de gabinete

El desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Programa/Recurso 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, manuales, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa.

El análisis de gabinete proveerá la información básica para mapear el proceso general "AS-IS" de implementación del Programa/Recurso 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 (Dependencias estatales, gobiernos municipales y otros actores relevantes) en la operación del Programa/Recurso; así como fuentes de información externa que se consideren pertinentes para la evaluación.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos: manuales administrativos

- 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 automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos o macroprocesos, identificados del Programa/Recurso;
- Evaluaciones del programa tanto internas como externas, si es el caso.
- Auditorías realizadas por cualquiera de las entidades fiscalizadoras.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances (técnicos, físicos y financieros) de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.
- Otras evidencias existentes de las acciones realizadas en el o los ejercicios fiscales a ser evaluados.

3.2 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/Recurso tanto a nivel central como en las unidades de ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, beneficiarios, voluntarios, proveedores y otros agentes ligados al Programa/Recurso, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del Programa/Recurso y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la observación directa de procesos que permita la revisión *in situ* de la implementación del Programa/Recurso en cada uno de los niveles de ejecución (Modelo “AS-IS”).

En el Anexo 5. Batería de preguntas y temas guía está a disposición material de apoyo que servirá a la persona evaluadora o a la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación para elaborar los instrumentos de recolección de información y que sirvan para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

3.3 Análisis cuantitativo

La persona evaluadora o la personas coordinadora de la instancia externa de evaluación puede hacer uso, de preferencia, de entrevistas semi-estructuradas o entrevistas a profundidad a personal operativo y a beneficiarios, que permita realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Programa/Recurso. El anexo 6 “Guía temática de entrevista semiestructurada y de entrevista a profundidad” proporciona una guía temática de ambas entrevistas.

3.4 Trabajo de campo

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

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los informes y registros administrativos del programa, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada. La muestra seleccionada debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del Programa/Recurso.
Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que la persona evaluadora o la persona

coordinadora de la Instancia Evaluadora Excternapuede tomar en cuenta son el desempeño operativo del programa por regionalización geográfica o de otro criterio, volumen de operación, esquemas normativos del Programa/Recurso y el ejercicio presupuestal, así como las formas de interacción con todos los actores. Estos criterios son enunciativos más no limitativos, se podrán proponer los criterios adicionales que se considere pertinentes para la definición de la muestra para el trabajo de campo y de gabinete.

Una vez seleccionadas se podrá 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/recursos, así como de las unidades de intervención (proyectos, población, hogares, estancias, superficies, centros, unidades de producción, planteles, entre otros).

La persona evaluadora o la persona coordinadora de la Instancia Evaluadora Excternadebe entregar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda de trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, modalidades de las reuniones **(presenciales o no presenciales)** tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, etc.

Para la agenda de trabajo de campo, se deberá tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado. Asimismo, los instrumentos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos, deben entregarse para aprobación del área requirente. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo 7. “Instrumentos de recolección de información”.

Para el levantamiento de información en campo es necesario solicitar y anexar al entregable final el consentimiento informado (véase ejemplo sugerido en el Anexo 8. Modelo de carta de consentimiento) 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 (cuyo instrumento deberá ser incluido en el informe final)

La persona evaluadora o la persona coordinadora de la Instancia Evaluadora Excternadeberá 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 final.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo 9. “Trabajo de Campo Realizado”, en donde se debe mencionar si se cumplió con el diseño metodológico propuesto al inicio de la evaluación o en caso de presentarse cambios 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, la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación 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 la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación 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 9). Este anexo es parte del entregable.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación deberá ser entregada (e integrados en el informe final) 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) la agenda del trabajo de campo, y
5) los formatos de consentimiento,

4. Descripción y análisis de los procesos del programa

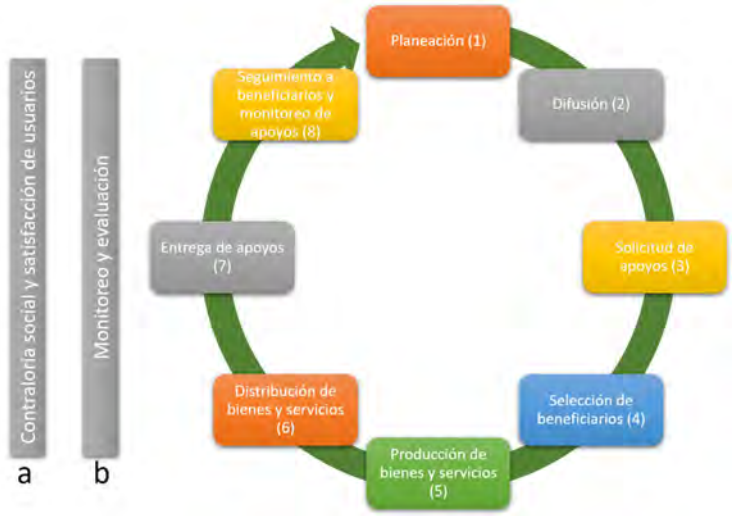
La persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso “AS-IS” que se lleva a cabo en el Programa/Recurso, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo como en gabinete, es decir considerar la normatividad y lo realizado en la práctica.

Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. La descripción, análisis y grado de consolidación operativa de los procesos es parte del entregable.

La descripción y análisis de los procesos del Programa/Recurso se deberá desarrollar en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy distinta entre las unidades de análisis observadas (entidades, dependencias, etc.) se deberán describir estas diferencias, para ello se puede utilizar un cuadro comparativo entre los casos analizados para dar cuenta de las diferencias encontradas en la operación del programa. Por otra parte, cuando se entreguen varios apoyos será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, el cual se presenta en la figura 1.

Figura 1. Modelo general de procesos



Fuente. Coneval, Modelo de Términos de Referencia de la evaluación de Procesos, 2017.

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; la estrategia de cobertura y el plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Programa/Recurso para lograr sus objetivos. Se determinan las directrices en el diseño e implementación del Programa/Recurso; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, en algunos casos se puede incluir la 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.

- **Difusión**: Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Programa/Recurso tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación interna), como a su población objetivo (externa).

- **Solicitud de apoyos:** Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del Programa/Recurso con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.

- **Selección de beneficiarios:** Proceso realizado por los operadores del Programa/Recurso para seleccionar a los beneficiarios y obtener el padrón actualizado y validado.

- **Producción de bienes y servicios**: Proceso de generación de bienes y/o servicios en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Programa/Recurso conforme a sus documentos normativos. Implica recursos financieros, humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.).

- **Distribución de bienes y servicios:** Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del Programa/Recurso).

- **Entrega de apoyos**: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo producidos o generados por el Programa/Recurso.

- **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:** Actividades y mecanismos que permiten al Programa/Recurso 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 Programa/Recurso verifique el cumplimiento de los objetivos. En este proceso se deben incluir las actividades que un Programa/Recurso implementa para conocer el grado de satisfacción de su población beneficiaria;

- **Monitoreo y evaluación**: Proceso a través del cual el programa/Recurso implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etc., para verificar que los diferentes procesos se estén ejecutando conforme a lo planeado.

- **Contraloría social y satisfacción de usuarios**: Proceso a través del cual los beneficiaros puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa/Recurso.

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

1) Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2) Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3) Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
   a) Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
   b) Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
   c) Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
   d) Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4) Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5) Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?[6]
6) Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
7) Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
8) Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

[6] Los temas 2, 3, 4, 5, 6 y 7 deberán ser descritos brevemente en el informe en la sección correspondiente. Adicionalmente se deberá incluir un análisis detallado en el Anexo 12 “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos”, en cual se presente la información de forma más detallada.

9) La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción diferenciada por sexo o género (si la naturaleza del programa/recurso aplica) de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como:

a. sí existen documentos que normen los procesos;
b. sí son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados;
c. si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras;
d. si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores;
e. si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras entre muchos otros.

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[7].

El "Modelo general de procesos" (figura 1) no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa/Recurso, por lo que la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación, de manera adicional, deberá indicarlos y describirlos. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa, para eso se utiliza el Anexo 10 "Ficha de identificación y equivalencia de procesos".

La descripción de los procesos del Programa/Recurso deberá acompañarse de diagramas de procesos **para cada uno de los procesos analizados**, y éstos se presentarán en el Anexo 11 "Diagramas de procesos del Programa".

5. Hallazgos y resultados

En este componente, la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación debe realizar una valoración global de la operación del Programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben sustentarse con base en información derivada de los estudios de caso. Los hallazgos y resultados no necesariamente deben estar vinculados con un proceso en particular, sino que se espera que este análisis también pueda mostrar, de manera general, aspectos relevantes que intervienen en la operación y cumplimiento de los objetivos del Programa/Recurso evaluado. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa/Recurso contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar:

1) los principales problemas detectados en la normatividad,
2) cuellos de botella,
3) las áreas de oportunidad, así como
4) las buenas prácticas detectadas en la operación del Programa con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

[7] Para este tema se debe considerar un rango de valoración de 1 al 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto en términos del grado de consolidación operativa y se tiene que desarrollar la metodología empleada para la valoración de cada uno de los elementos considerando el contexto de operación del programa. En el informe se deberá describir brevemente este tema, y se complementará con el Anexo 13. "Grado de Consolidación Operativa".

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

5.1 Principales problemas detectados en la normatividad

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa/Recurso. Con base en lo anterior, la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Programa/Recurso, 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 14. “Propuesta de modificación a la normatividad”.

5.2 Identificación y descripción de las principales áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del Programa/Recurso deberán incluirse en sub-apartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Programa/Recurso (estudios de caso), así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él.

Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del Programa/Recurso, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito.

Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa/Recurso para alcanzar sus objetivos. Al respecto, el proveedor deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos del Programa, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Programa/Recurso, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. La persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación deberá describir las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso, así como presentar un análisis de la posibilidad de implementarse en otras áreas y/o entidades en donde opera el Programa/Recurso.

Para ampliar este tema, véase el Anexo 15. “Identificación de cuellos de botella y de buenas prácticas”.

5.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

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

Los hallazgos y resultados, en los que también se incluyan los principales problemas detectados en la normatividad, la identificación y descripción de áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas, así como las amenazas y fortalezas del Programa, son parte del entregable.

Adicionalmente, la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación deberá elaborar el Anexo 16. “Análisis FODA de los procesos del Programa”, en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Programa. Este anexo también debe formar parte del informe final.

6. Recomendaciones y conclusiones

Diagrama de procesos “TO-BE” donde se identifiquen las actividades de los procesos en donde se recomiendan mejoras a partir del modelo “AS-IS”.
En este apartado la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación debe exponer **una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes** para mejorar la gestión del Programa/Recurso y para el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa, debe **realizar recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del Programa/Recurso**. Todas las recomendaciones y conclusiones deben formularse con base en los datos contenidos en los estudios de caso.

El objetivo final de las recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del Programa/Recurso.

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- Derivarse de los principales resultados de la evaluación.
- Incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:
  - Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
  - Principal(es) responsable(s) de la implementación.
  - Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Programa como en el logro de los objetivos del mismo.
  - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.
  - Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.
  - Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el Anexo 17. “Recomendaciones del Programa”.

Adicionalmente, la persona evaluadora o la personas coordinadora de la instancia externa de evaluación 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/Recurso 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. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el Anexo 18. “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión”.

En cuanto a las **conclusiones**, deben ser precisas y fundamentarse en el análisis y la evaluación realizada en cada una de sus secciones y específicas para el Programa/Recurso evaluado. Las conclusiones **NO** deberán limitarse a hacer una síntesis general de los hallazgos de la evaluación.

En este análisis y valoración se deberá dejar claro si el programa/Recurso está orientado a la consecución de resultados y si es pertinente o no con respecto al problema o necesidad que atiende; se deberán incluir los argumentos que sostengan esta valoración, mismos que deberán ser consistentes con el desarrollo de la evaluación, con la valoración final del programa, con los hallazgos y recomendaciones identificadas.

7. Listado de referencias y recursos utilizados

Este apartado deberá contener todas las fuentes de información utilizadas para realizar el análisis de la evaluación, y se deberán ordenar por orden alfabético y en el formato APA vigente.

Para mayor detalle véase el Anexo 3. Organización y clasificación de la información de acuerdo a sus fuentes genéricas (fuentes primarias y secundarias)

8. Anexos

Los que sean necesarios. Todos deben llevar número y nombre del anexo y todos deberán ser referenciados en el texto.

9. Formato para difusión de los resultados (CONAC):
(Apegarse al formato, estructura y contenido)

Para cada evaluación, se deberá llenar correctamente y de forma completa el formato para la difusión de los resultados de la evaluación contenido en el Anexo 1 del PAE 2026 publicado en el Periódico Oficial del Estado.

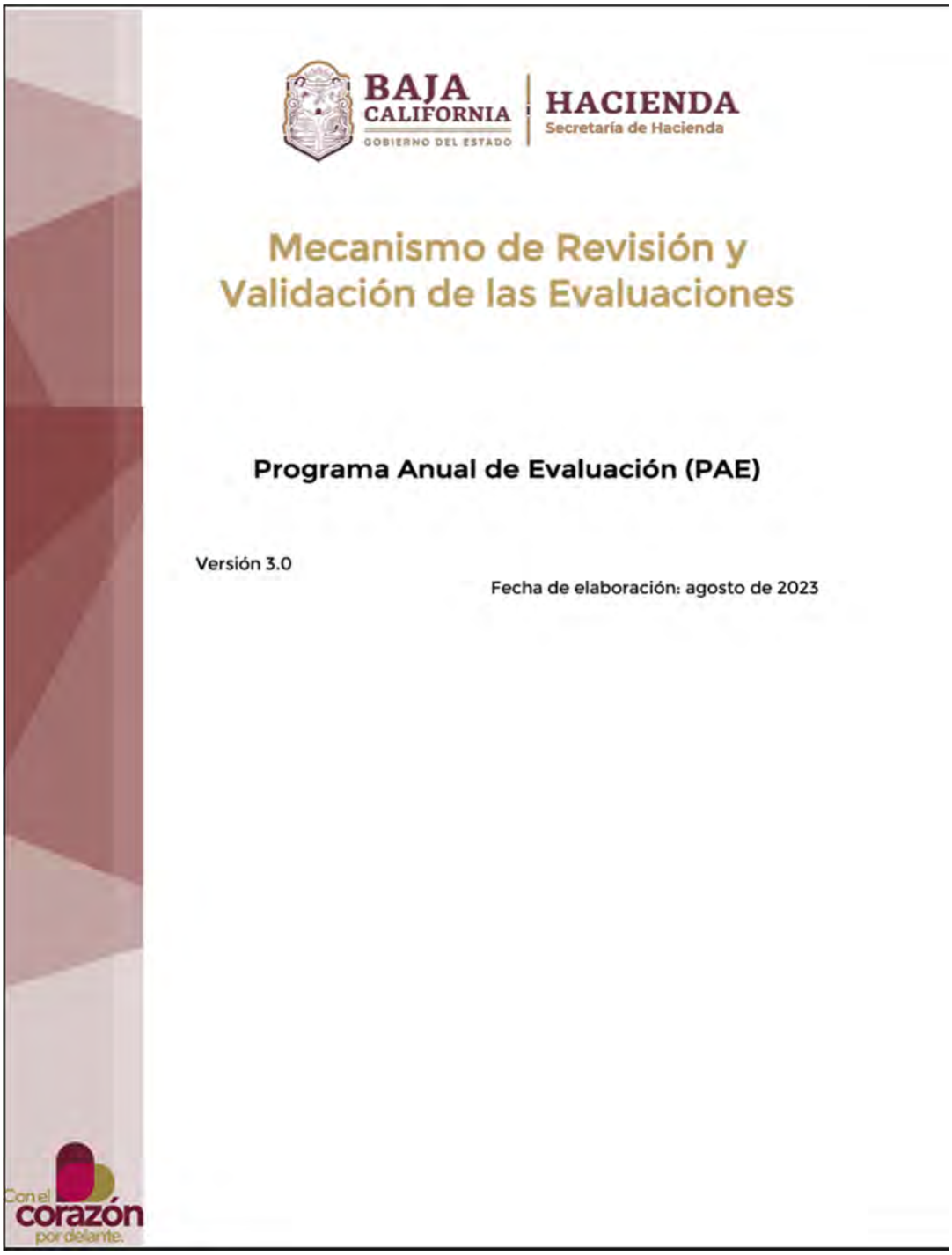
Este formato debe estar integrado en el documento extenso y también como documento independiente. Deberá elaborarse y entregarse hasta que la Dirección de Planeación y Evaluación lo indique.

XII. Anexos

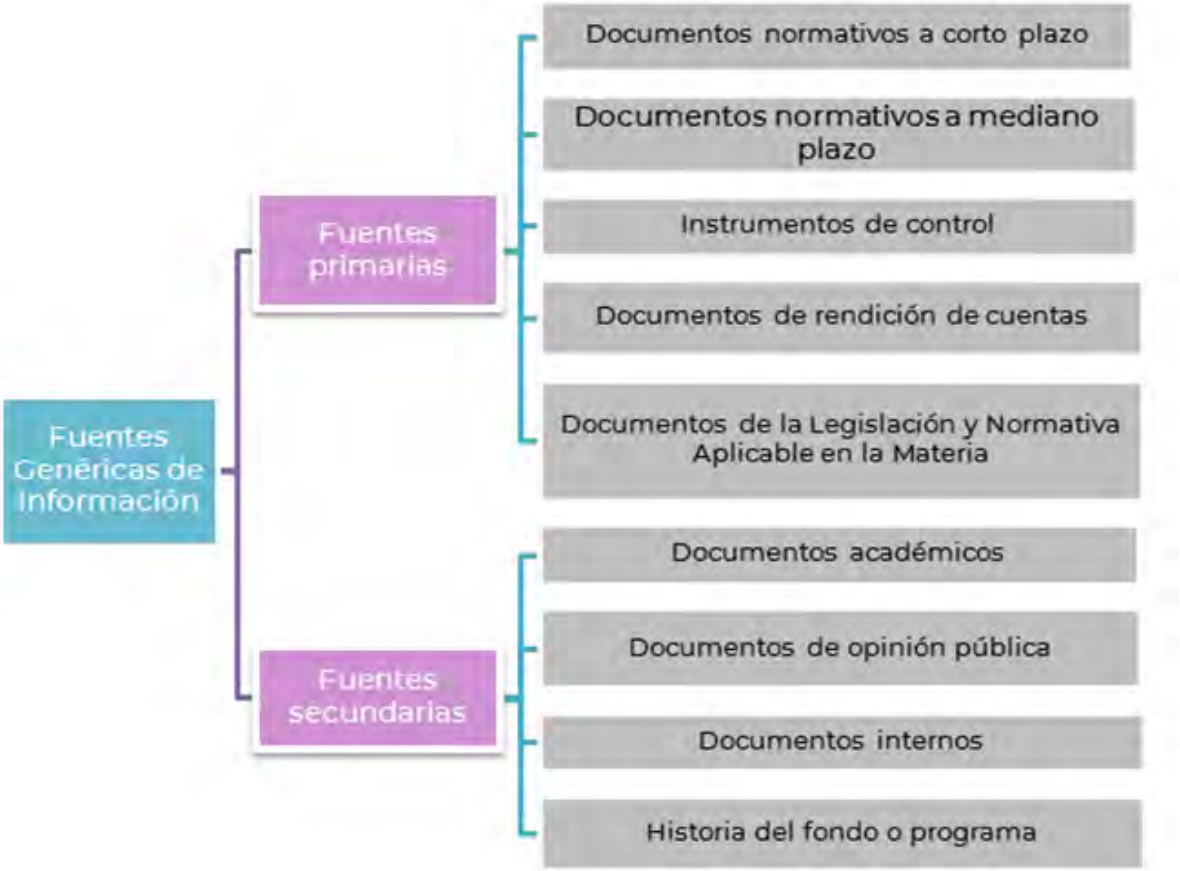
Anexo 1. Programas /recursos a evaluar con metodología de evaluación de procesos

No.	Nombre y clave del Fondo o Programa	Modalidad presupuestal	Unidad(es) responsable(s)
1	086 – Economía para el Bienestar	Estatal	Secretaría de Bienestar

Anexo 2. Mecanismo de Revisión y Validación de las Evaluaciones



Anexo 3. Organización y clasificación de la información de acuerdo a sus fuentes genéricas (fuentes primarias y secundarias)



Fuentes primarias

Fuente genérica	Descripción
Documentos normativos de corto plazo	Leyes de Ingresos, Presupuestos de Egresos, Reglas de operación, Programas Operativos Anuales, Programas de trabajo, Convenios Únicos de Desarrollo, Instrumentos administrativos y contratos.
Documentos normativos de mediano plazo	Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo, Programas sectoriales, Programas estratégicos, Programas Institucionales, Compromisos y Tratados Internacionales.
Instrumentos de control	Informes trimestrales sobre la situación económica, financiera y de la deuda pública, Informes de los Órganos Internos de Control.
Documentos de rendición de cuentas	Informes de Gobierno, Informes de labores de los entes públicos, Informes de resultados de la revisión e Informes de la Cuenta Pública.
Documentos de la Legislación y Normativa Aplicable en la Materia	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California, Reglamentos, Circulares, Oficios, Leyes Secundarias: Ley de Planeación, Ley General de Contabilidad Gubernamental, Ley de Coordinación Fiscal, Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria de la Federación, entre otras.

Fuentes secundarias

Fuente genérica	Descripción
Documentos académicos	Libros: Obra científica, literaria o cualquier otra índole con extensión suficiente para formar volumen, que puede aparecer impresa o en otro medio.
Documentos de opinión pública	Revistas especializadas, Artículos publicados en revistas, periódicos y diarios, Conferencias organizadas por instituciones académicas y Colegios de profesionistas.
Documentos internos	Decreto o Acuerdo de Creación, Actas Constitutivas, Ley Orgánica, Estructura Orgánica, Misión, Visión, Objetivos y Resultados, Principales bienes y servicios, Fortalezas y debilidades, etc.
Historia del ente, fondo o programa	Historia del Ente, fondo o programa, Historia de la política pública, Informes del ente.

Anexo 4. Ficha técnica de identificación

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Clave de Ramo	
	Nombre de la Institución	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	Modalidad del Programa/Recurso	
	Nombre del Programa	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Eje del PED con el que está alineado	
	Objetivo del PED con el que está alineado	
	Tema del PED con el que está alineado	
	Programa (Sectorial, Especial, Estatal o Institucional[8]) con el que está alineado	
	Objetivo (Sectorial, Especial, Estatal o Institucional) con el que está alineado	
	Indicador (Sectorial, Especial, Estatal o Institucional) con el que está alineado	
	Propósito del programa	
Población potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)[9]	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
Cobertura geográfica	Municipios y/o localidades especificas en las que opera el programa	
Focalización	Unidad territorial del programa	

[8] Agregar una línea adicional de Programa, objetivo e indicador por cada tipo de programa existente.
[9] Millones de pesos.

Anexo 5. Batería de preguntas y temas guía

Usar esta batería de preguntas y temas guía[10] con el objetivo de profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)

- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?
- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?
- ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?

Difusión del programa

- ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerar si es lenguaje incluyente y no sexista, si por la naturaleza del Programa/Recursos atiende alguna de las medidas de la Alerta de Violencia de Género contra las mujeres y si también se transmiten en lenguas indígenas (según cada región donde opera el programa/Recurso)

Solicitud de Apoyos

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual solicitar la afiliación o la entrega del bien y/o el servicio?
- ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?
- ¿Existe alguna diferenciación de estos requisitos según sea para hombres o mujeres?
- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?
- 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?

Selección de beneficiarios (o de proyectos)

- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados, diferenciados y sistematizados?

[10] Términos de Referencia para la evaluación de procesos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)

- ¿La selección de beneficiarios y/o proyectos es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?
- ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?

Producción de bienes y/o servicios

- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para obtener la producción necesaria?
- ¿El programa tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de acuerdo con la posible demanda?, ¿es adecuado este mecanismo?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- Los tipos de apoyo que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

Distribución de apoyos

- ¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien y/o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes?
- ¿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?

Entrega de apoyos

- ¿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?
- ¿Los puntos de entrega de apoyos son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?
- ¿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?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

- ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios y/o proyectos que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la

corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

- 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?
- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes?

Contraloría Social y satisfacción del usuario

- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los bienes y/o servicios que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?, ¿Cómo se integran?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

Anexo 6. Guía temática de entrevista semiestructurada y de entrevista a profundidad

Guía temática de entrevista semiestructurada

Los temas mencionados en este anexo son enunciativos y no limitativos, por lo que cada punto puede ser ampliado de acuerdo a la experiencia del evaluador.

Datos del entrevistado (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	
Datos de contacto (Teléfono y correo electrónico)	
Jefe inmediato:	
Funciones relacionadas con el Programa/Recurso:	

Planeación	
Descripción general:	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.
Temas generales:	
1.1 Elaboración del plan estratégico: – Fechas en las que se realiza, responsables, difusión y acceso a dichos documentos, periodo de tiempo para realizar la planeación anual del programa, entre otros. 1.2 Planeación y cumplimiento de objetivos: – Financiamiento adecuado (en cantidad y tiempo), actores o áreas que colaboran en la elaboración de la planeación, vinculación de la planeación con el logro del fin y propósito del programa, así como con el cumplimiento de los componentes del programa; uso de la planeación a lo largo del año para la operación del programa; pertinencia de las metas e indicadores de la matriz de indicadores; entre otros. 1.3 Cuellos de botella y buenas prácticas: – Adecuación de la normatividad al proceso de planeación para el logro de los objetivos. – Existencia de buenas prácticas en el proceso – Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. 1.4 Insumos y productos del proceso: – Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo el proceso de planeación. – Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos del proceso de planeación. – Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma	

Difusión	
Descripción general:	Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.
Temas generales:	

2.1 Características de difusión:

- Adecuación de los medios por los cuales se difunde el programa; duración de las campañas de difusión del programa y tiempo de anticipación para que los posibles beneficiarios puedan informarse del programa; percepción sobre la adecuación el contenido del mensaje respecto al destinatario del mismo (posible beneficiario), como es la información, el tipo de lenguaje utilizado, etc.; sugerencias de cambios que se realizaría en la difusión para mejorar el cumplimiento de metas de difusión y del programa; percepción sobre las metas del proceso de difusión; entre otros.

2.2 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

2.3 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso.
- Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

Solicitud de apoyos	
Descripción general:	Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.
Temas generales:	

3.1 Mecanismos de solicitud de apoyos:

- Percepción sobre la pertinencia del lugar en donde se informa de los requisitos para solicitar el programa, así como de los mecanismos con la que se atiende a los solicitantes (claridad del listado de documentos, formatos estandarizados, calidad de la información sobre los tiempos y requisitos, etc.).

3.2 Puntos de recepción de entrega de solicitudes:

- Accesibilidad; los puntos de recepción de solicitudes son suficientes; periodo de recepción; horarios de recepción; calidad en la atención a los beneficiarios; entre otros.

3.3 Cuellos de botella y buenas prácticas:

- Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos.
- Existencia de buenas prácticas en el proceso
- Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso.

3.4 Insumos y productos del proceso:

- Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso.
- Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso.

Solicitud de apoyos	
– Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.	

Selección de beneficiarios	
Descripción general:	Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.
Temas generales:	
4.1 Procedimiento de selección: – Existencia de procedimientos estandarizados, de mecanismos de selección a beneficiarios compatibles con la normatividad del programa, y de criterios claros y explícitos para la selección de beneficiarios; pertinencia del periodo de tiempo en que se hace la selección; etc. – Forma en la que se recibe la información para hacer la selección (estructura de la información); sugerencia de cambios realizaría en el proceso de selección de beneficiarios; entre otros. 4.2 Padrón de beneficiarios: – Existencia de un padrón de beneficiarios y de mecanismos de validación del padrón; pertinencia en la frecuencia de validación del padrón; entre otros. 4.3 Comunicado de incorporación al programa al beneficiario: – Mecanismos a través de los cuales la población se entera de que está en el programa o de que no fue aceptado, mecanismos para comunicar los derechos y obligaciones a los beneficiarios, así como la fecha y lugar de entrega de los apoyos que recibirá. 4.4 Cuellos de botella y buenas prácticas: – Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. – Existencia de buenas prácticas en el proceso – Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. 4.5 Insumos y productos del proceso: – Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. – Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. – Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.	

Producción de bienes y servicios	
Descripción general:	Mecanismos a través de las cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.
Temas generales:	
5.1 Obtención de apoyos: – Mecanismos para la obtención de apoyos que serán entregados a la población; orden de gobierno (y en su caso entidad) responsable de obtener los apoyos; personal involucrado en la obtención de apoyos; mecanismos de control de calidad de los bienes o servicios; etc. 5.2 Transferencia de recursos: – Descripción de cómo llegan los recursos para ser entregados a los beneficiarios o bien para la adquisición de bienes o servicios; responsables de la entrega y administración	

Producción de bienes y servicios
de recursos; entre otros. 5.3 Cuellos de botella y buenas prácticas: – Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. – Existencia de buenas prácticas en el proceso – Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. 5.4 Insumos y productos del proceso: – Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. – Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. – Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

Distribución de apoyos	
Descripción general:	Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).
Temas generales:	
6.1 Descripción de los mecanismos por los cuales se envía el apoyo a los puntos de entrega: – Existencia de mecanismos estandarizados para llevar los apoyos al punto de entrega; suficiencia de los insumos para entregar los apoyos a tiempo (infraestructura, transporte y de personal); pertinencia de los mecanismos para llevar los apoyos al punto de entrega; etc. 6.2 Cuellos de botella y buenas prácticas: – Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. – Existencia de buenas prácticas en el proceso – Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. 6.3 Insumos y productos del proceso: – Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. – Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. – Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.	

Entrega de apoyos	
Descripción general:	Mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.
Temas generales:	
7.1 Descripción de los mecanismos por los cuales se entregan los apoyos a los beneficiarios: – Existencia de mecanismos estandarizados; existencia de controles para la entrega de apoyos; percepción sobre el personal que realiza la entrega (características que debe cumplir y si se cuentan con ellas), etc. 7.2 Corresponsabilidad: – Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de obligaciones por parte del beneficiario; mecanismos para informar a los beneficiarios sobre su cumplimiento de las corresponsabilidades; percepción sobre la viabilidad y	

Entrega de apoyos
pertinencia de las corresponsabilidades; percepción sobre la claridad y adecuación de los criterios de corresponsabilidad considerando el tipo de beneficiarios. – Existencia de presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociación de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos. 7.3 Punto de entrega del apoyo: – Descripción del punto de entrega (pertinencia del número de puntos de entrega y de su ubicación). 7.4 Cuellos de botella y buenas prácticas: – Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. – Existencia de buenas prácticas en el proceso – Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. 7.5 Insumos y productos del proceso: – Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. – Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. – Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.

Seguimiento a beneficiarios posterior a la entrega	
Descripción general:	Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.
Temas generales:	
8.1 Descripción de mecanismos para el seguimiento de beneficiarios posterior a la entrega: – Existencia de mecanismos de seguimiento después de la entrega del apoyo; descripción de los procedimientos que se llevan a cabo para el seguimiento a beneficiarios después de la entrega; periodicidad con la que se les da seguimiento; verificación de que el sistema de monitoreo (o su similar) demuestre que los beneficiarios utilizan el apoyo. 8.2 Cobertura: – Número de beneficiarios a los que se les da seguimiento después de la entrega del apoyo; – Mecanismos por los cuales se seleccionan a los beneficiarios a los que se les dará seguimiento; 8.3 Contacto con el beneficiario: – Existencia de mecanismos por los cuales el beneficiario pueda quejarse; mecanismo de atención a las quejas y sugerencias; 8.4 Cuellos de botella y buenas prácticas: – Adecuación de la normatividad a este proceso para el logro de los objetivos. – Existencia de buenas prácticas en el proceso – Sugerencias de cómo se puede mejorar la realización de proceso. 8.5 Insumos y productos del proceso: – Percepción sobre la oportunidad y suficiencia en que son entregados los insumos que requiere para llevar a cabo este proceso. – Percepción sobre la eficacia y suficiencia con la que son entregado los productos de este proceso. – Dificultades en la coordinación entre las áreas (u otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma.	

Guía temática de entrevista a profundidad

Los temas mencionados en este anexo son enunciativos y no limitativos, por lo que cada punto puede ser ampliado de acuerdo a la experiencia del evaluador.

Datos del entrevistado (CONFIDENCIAL)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en la dependencia:	
Datos de contacto (Teléfono y correo electrónico)	

Datos de la entrevista	
Fecha:	
Lugar:	

Descripción del programa
Panorama general del programa
Temas generales a cubrir
• Departamentos o áreas involucradas en la operación • Actividades • Ámbitos de gobierno • Identificación de los principales actores • Identificación de posibles cuellos de botella o buenas prácticas • Principal problema operativo del programa[11] • Existencia de cuellos de botella o problemas generados por la normatividad que regula al programa • Sistemas de información con que cuenta el programa • Articulación entre las diferentes áreas para desarrollar los procesos (cómo se da dicha articulación y qué cuellos de botella pueden existir) • Coordinación intra e inter institucional para el llevar a cabo la operación del programa • Percepción sobre la eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia[12] de los procesos • Sugerencias para mejorar la operación del programa

[11] De detectarse algún problema aquí, será una guía para las siguientes entrevistas, es decir, se tratará de rastrear el problema a través de los diferentes actores que intervienen en él.

12
- 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;
- 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.[12]

Anexo 7. Instrumentos de recolección de información

<Formato libre>

Se debe incluir el listado y **todos** los instrumentos de información usados (formato). Por ejemplo:

- Cédulas de observación
- Procedimiento para la definición de muestra[13]
- Cédulas de entrevistas (especificar si se aplicó a grupos focales específicos, a personal de nivel operativo y directivo y/o beneficiarios)
- Pruebas
- Análisis documental
- Revisión de registros
- Revisión de expedientes
- Análisis de gabinete
- Cédulas de trabajo de campo
- Cronograma de actividades de trabajo de campo
- Agenda de trabajo de campo
- Formatos de consentimiento
- Base de datos generada con la información de gabinete y/o de campo para el análisis de la evaluación
- Evidencia fotográfica, audio u otra, recolectada para la evaluación
- Actividades de procedimientos (listados y diagramas), entre otros.

Y todos los que, según la experiencia y conocimiento del evaluador o de la persona coordinadora de la instancia de evaluación externa considere necesario para aplicar.

[13] Descripción de las técnicas y los modelos utilizados, acompañada del muestreo, especificando los supuestos empleados y las principales características del tamaño y dispersión de la muestra utilizada

Anexo 8. Modelo de carta de consentimiento

<Poner el Nombre de la persona evaluadora o coordinadora de la instancia de evaluación externa o nombre de la consultoría>

Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa/Recurso *(nombre del programa)*

Estimado (a):

Introducción y objetivo
(Nombre de la persona evaluadora o coordinadora de la instancia de evaluación externa o nombre de la consultoría) está realizando la evaluación de procesos al Programa/Recurso (*nombre del Programa/Recurso*) contratada por la Secretaría de Hacienda de Baja California.

El objetivo de la evaluación es (*poner objetivo*).

La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerando variables como (poner variables).

Este(a) (*comunidad, municipio, dependencia, área, departamento*, etc.) fue seleccionado(a) en la muestra y es por ello que estamos solicitando su participación.

Procedimiento
Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de… (*poner, por ejemplo)* y/o cuestiones generales acerca de… (*poner, por ejemplo)*

La entrevista/cuestionario tendrá una duración aproximada de (*poner horas/minutos*)

Lo entrevistaremos en *(poner lugar)*, el día *(poner fecha)* en un horario de *(poner horario)*

Con la finalidad de no perder detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio y video será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito.

La participación en esta evaluación es **absolutamente voluntaria**. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le debe afectar de ninguna manera.

Si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incomodo(a), tiene el derecho de no contestar. En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

Confidencialidad

Toda la información que usted proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial y será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para

ningún otro propósito. Los ***resultados*** de la evaluación serán publicados en la página de Transparencia Presupuestaria de la Secretaría de Hacienda (www.monitorbc.gob), sin embargo, usted no quedará identificado en el informe final de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica entre otros).

Si fuera requerida que se entregue la base de datos a la Dirección de Planeación y Evaluación se eliminará, de la misma, cualquier campo de identificación.

Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a esta entrevista y a la evaluación en general, puede comunicarse con el Coordinador de la Evaluación (*Nombre del Coordinador*), al teléfono (*número*) o la siguiente dirección de correo electrónico (*correo electrónico*).

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa/Recurso (*nombre del Programa/Recurso*)

Acepto participar voluntariamente en la evaluación del Programa/Recurso

Poner nombre y cargo del participante	*Lugar y fecha*
Nombre y cargo de Testigo 1	*Nombre del entrevistador*

Anexo 9. Trabajo de campo realizado

En este apartado la persona evaluadora o la persona coordinadora de la instancia externa de evaluación deberá presentar el diseño metodológico, así como la estrategia de trabajo de campo final, en el que se señale de manera puntual los cambios que se realizaron respecto de la propuesta original del diseño metodológico y de la estrategia de trabajo de campo, sobre todo en cuanto a la muestra seleccionada. A esto se deberá incluir la justificación a cada uno de los cambios.

Bitácora de trabajo

Se propone el uso del siguiente formato para presentar la bitácora de trabajo:

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones

Anexo 10. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

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 no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador *(Escriba nombre y describa brevemente)*
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Ej. Recepción de solicitudes de becas
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de becas
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los		Ej. Monitoreo de becarios

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador *(Escriba nombre y describa brevemente)*
cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiaros puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	**Número de secuencia**	**Número de secuencia**

Anexo 11. Diagramas de procesos del programa

El formato de los diagramas que se vayan a utilizar deben llevar:

- Indicativo de inicio y fin del proceso
- Clave o identificador del proceso
- Nombre completo del proceso
- Áreas/dependencias/instituciones que participan (proceso inicial, intermedios y final)
- Entradas del proceso
- Actividades del proceso
- Tiempos (duración) de las actividades
- Documentación necesaria o generada
- Salidas del proceso

Se debe utilizar la notación estándar BPMN 2.0.2 utilizando el software Bizagi

Anexo 12. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos

Elaborar uno por proceso

Proceso:	*Nombre del proceso*	
Dimensión del proceso		**Actividad o actividades del proceso**
Límites	Inicio	
	Fin	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	
	Personal	
	Recursos financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	
	Tipo de información recolectada	
	¿Sirve de información para el monitoreo?	
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		

Anexo 13. Grado de consolidación operativa del programa

El formato se llena tomando en cuenta la siguiente tabla de valores:

Respuesta	Calificación	Interpretación
Si	1	Se cumple completamente con el criterio evaluado.
Parcialmente	0.5	Cumple medianamente con el criterio, hacen falta elementos para que se cumpla adecuadamente.
No	0	No se cumple con el criterio evaluado.
NA (No aplica)	No aplica	El criterio para evaluar no aplica, por lo tanto, no se tomará en cuenta para calcular el nivel de cumplimiento.

Formato

Nombre del Programa/Recurso:	
Nombre y clave del proceso:	
Descripción breve del proceso:	
Área responsable:	
Áreas internas con las que se relaciona	
Áreas externas con las que se relaciona	

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
1. El proceso cuenta con normas aplicables para evitar discrecionalidad en su operación: • Leyes • Lineamientos • Reglas de operación • Manuales • Otros			
2. Las normas y reglas de operación son del conocimiento de todos los operadores del programa.			
3. El proceso está inmerso en un programa presupuestario que cuenta con elementos de planeación estratégica de la institución responsable, tales como la misión, visión, estrategias definidas, un análisis FODA del cual derivan las estrategias.			
4. La Matriz de Indicadores de Resultados del programa cuenta con una adecuada			

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
lógica vertical y horizontal, todos sus elementos cumplen con la guía establecida por la Secretaría de Hacienda.			
5. Los objetivos, metas y acciones establecidos en el programa operativo anual están alineados a la MIR y a la planeación estratégica del programa.			
6. El objetivo, metas y acciones del programa atienden adecuadamente al problema que pretende resolver.			
7. Este proceso aporta de manera positiva al problema que se está atendiendo con el programa.			
8. Cuenta con mecanismos que permiten implementar mejoras.			
9. Las recomendaciones emitidas por externos son retomadas para mejorar este proceso.			
10. Se recoge información proveniente de los usuarios de este proceso que ha servido para mejorarlo.			
11. La información producida del proceso sirve para el monitoreo y evaluación de los resultados.			
12. Existen indicadores que permiten medir la calidad de este proceso.			
13. Los indicadores que están alineados a este proceso permiten medir el desempeño del programa.			
14. Los indicadores de este proceso, están alineados a los indicadores de resultado del programa.			
15. El proceso es fluido y no presenta retrasos ni cuellos de botella en el trayecto			
16. Se tienen identificados los cuellos de botella y se están implementando medidas para reducirlos.			

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
17. El proceso siempre termina en los tiempos establecidos.			
18. El personal es suficiente para realizar el proceso adecuadamente.			
19. El personal que opera el proceso conoce la misión, visión de la Institución.			
20. El personal que opera el proceso comprende el fin, propósito y metas del Programa.			
21. El perfil del personal es adecuado			
22. Los recursos destinados son suficientes para realizar el proceso.			
23. La infraestructura, las instalaciones y el equipo con que se cuenta son adecuados para el buen desempeño del proceso.			
24. La coordinación entre las demás áreas internas de la organización permite el flujo adecuado del proceso.			
25. La coordinación con las áreas externas es adecuada y permite el flujo adecuado de los procesos.			
26. El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos del programa.			
27. La información que resulta de este proceso está disponible para la consulta ciudadana, ejemplo: objetivos, metas, indicadores, MIR, misión, visión, reglas de operación			
28. Los formatos utilizados proporcionan la información suficiente para el control interno del proceso.			
29. Los productos del proceso sirven adecuadamente como insumo para ejecutar los procesos subsecuentes.			
30. Existe encuesta de satisfacción o algún otro mecanismo para conocer la			

Criterio de valoración	Respuesta	Puntaje	Resultados del análisis (Describir brevemente los hallazgos más relevantes y explicación de la calificación otorgada)
satisfacción de los usuarios/beneficiarios.			
(1)Valor máximo que se puede obtener (sin contar los NA)			**Hallazgos generales del proceso**:
(2)Valor obtenido (suma de puntos obtenidos)			
Valoración final: Valor(2)/Valor(1) *100			

Concentrado de procesos:

Proceso	Puntaje	Hallazgos generales del proceso
Proceso 1.		
Proceso 2.		
Proceso n...		

Anexo 14. Propuesta de modificación a la normatividad (documentos normativos o institucionales) del Programa/Recurso

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

Anexo 15. Identificación de cuellos de botella y de buenas prácticas

Independientemente de la etapa en la operación o el proceso en el que se esté entrevistando a todos los entrevistados se les preguntará sobre los cuellos de botella o buenas prácticas que se han implementado a cualquier nivel, éstos deberán ser rastreados a través de entrevistas a otros operadores para entender sus causas y consecuencias.

INFORMACIÓN SUGERIDA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA

- Ubicación del problema en el(los) proceso(s) del programa del programa
- Orden(es) de gobierno donde el problema se encuentra
- ¿Cuáles son las causas del problema?
- ¿Cuándo y cómo surgió el problema?
- ¿Quiénes participan o intervienen directamente en el problema?
- ¿Qué actores están específicamente involucrados en el problema?
- ¿Cuáles son las principales consecuencias de este problema?
- Sugerencias del entrevistado sobre la posible solución de los cuellos de botella[14]
- ¿Cuáles son los documentos que apoyan cada uno de los procesos a seguir? ¿La información recabada por ellos es suficiente?
- ¿Funciona adecuadamente la coordinación interna del programa?
- Los sistemas informáticos con los que cuenta el programa, ¿aportan la información necesaria para la toma de decisiones en cada uno de los procesos?, ¿son adecuados al funcionamiento del programa?

INFORMACIÓN SUGERIDA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

- Ubicación de la buena práctica en el (los) proceso(s) del programa
- Orden(es) de gobierno donde la buena práctica se encuentra
- ¿Cuáles son las causas del “buena práctica”?
- ¿Cómo y cuándo surgió la “buena práctica”?
- ¿Quién y por qué promovió la buena práctica?
- ¿Quiénes participan o intervienen directamente en la “buena práctica”?
- ¿En qué consiste esta experiencia identificada cómo “buena práctica” y por qué se considera como tal?
- ¿Cuáles son los objetivos que persigue la “buena práctica”?
- ¿Es posible monitorear el desarrollo de la “buena práctica” y, en su caso, cómo?
- ¿Qué actividades componen la “buena práctica”?
- ¿Quiénes son los principales beneficiados de la “buena práctica” y qué tipo de beneficios reciben?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la “buena práctica”?
- ¿Qué acuerdos, si los ha hecho, tiene con otros actores para el éxito de la “buena práctica”?
- ¿Qué actores están específicamente involucrados en la “buena práctica”?
- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella que ha enfrentado la “buena práctica”?

[14] Las recomendaciones del evaluador se encontrarán en la sección correspondiente del informe

Anexo 16. Análisis FODA de los procesos del Programa/Recurso

A continuación, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detectaron del programa:

PROCESO o ETAPA		FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
Proceso 1				
Proceso 2				

PROCESO o ETAPA		DEBILIDADES		AMENAZAS
Proceso 1				
Proceso 1				

Anexo 17. Recomendaciones del Programa/Recurso

En este anexo se debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso, identificándolas también en el modelo "TO-BE".

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)[15]

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)

[15] El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del Programa/Recurso, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Programa/Recurso.

Anexo 18. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

El monitoreo del ejercicio de los recursos permite recabar, registrar y validar la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) y de los indicadores adicionales del Programa/Recurso.

En este apartado se debe describir cómo funciona el sistema (acopio de la información para el(los) reporte(s) de avances, validación de la misma y registro de avances) y qué indicadores utiliza (de la MIR y adicionales), además describir el sistema en términos de suficiencia y pertinencia.

De igual forma, se deben incorporar las mejoras recomendadas.

Variable	Datos
Clave y nombre de Ramo	
Clave y nombre del Programa/Recurso	

Indicadores						Meta anual		Avance	
Nivel	Objetivos	Denominación	Método de cálculo	Unidad de medida	Tipo, denominación, frecuencia	Aprobada	Modificada	Realizado	% avance vs modificada