

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos

**Aplicable a evaluaciones cuya instancia de coordinación
es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

Mayo de 2019

Contenido

I.	PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES.....	6
II.	OBJETIVOS	6
II.1	OBJETIVO GENERAL.....	6
II.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
III.	METODOLOGÍA.....	7
III.1	ANÁLISIS DE GABINETE.....	8
III.2	ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN	9
III.3	DIAGNÓSTICO GENERAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL PP (PARTE SUSTANTIVA DEL PRODUCTO 1)	13
III.3.1	DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL PP	14
III.3.2	DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS, Y EN SU CASO MACROPROCESOS, DEL PP.....	14
III.4	DISEÑO METODOLÓGICO DEL TRABAJO DE CAMPO	15
III.4.1	INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	16
IV.	CONTENIDO MÍNIMO DEL INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN	20
IV.1	DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL PP	21
IV.2	MEDICIÓN DE ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL PP.....	23
IV.3	HALLAZGOS Y RESULTADOS	24
IV.4	CONCLUSIONES, VALORACIÓN GLOBAL DE LA OPERACIÓN DEL PP Y RECOMENDACIONES.....	25
V.	BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO Y BASES DE DATOS	28
VI.	PERFIL DEL COORDINADOR Y DEL EQUIPO EVALUADOR	28
VII.	PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA.....	29
VIII.	VIGENCIA O DURACIÓN DEL SERVICIO.....	31
IX.	RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	31
X.	CONDICIONES DE PAGO	32
XI.	MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN	32
XII.	FICHA TÉCNICA CON LOS DATOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN	32
XIII.	ANEXOS	35
	Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp	35
	Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp	37
	Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp.....	39
	Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp	42
	Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp	42
	Anexo VII. Valoración global cuantitativa	43
	Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp.....	44

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

Análisis de gabinete: al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos o generales, sistemas de información, entre otros. Como resultado de este análisis, se definen al menos los siguientes elementos que integran el Producto 1 de la Evaluación de Procesos: Contexto en que opera el programa presupuestario (Pp), diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos, estrategia y plan de trabajo de campo, técnicas de investigación a utilizarse, diseño muestral e instrumentos de levantamiento de información;

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

Buenas prácticas: a las acciones innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Pp evaluado;

Componentes: a los productos, bienes, servicios, entregables o apoyos destinados a la población o área de enfoque objetivo, realizados o entregados durante la ejecución del Pp para el logro de su propósito, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico (MML);

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

Dependencias: a las que se refiere el artículo 2, fracción VIII, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

Destinatario: a la instancia, actor o persona que recibe o utiliza los entregables o componentes producidos por el programa, ya sea para consumo o uso final o intermedio. Algunos ejemplos son los siguientes: 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 subnacionales, personas que habitan una localidad, unidades administrativas de dependencias y entidades, entre otros;

Diagnóstico del programa: al documento de carácter público donde se definen y justifican los principales elementos del diseño conceptual de un Pp; debería contener los elementos señalados en los “Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación que se propongan incluir en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación”:

http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/59237/Lineamientos_programas_nuevos.pdf

Entidades: a las que se refiere el artículo 2, fracción XVI, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

Entregables: a los productos, documentos, bienes, servicios o apoyos que son producidos por el programa y entregados a los destinatarios para atender o atenuar el problema o necesidad identificado. En términos de MML, los entregables deben ser consistentes con los componentes;

Macroproceso: a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del Pp que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos;

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): a la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa;

PAE: al Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales, emitido conforme a lo dispuesto en el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

Población o área de enfoque atendida: a la población o área de enfoque que es destinataria, beneficiaria o receptora directa de los componentes o entregables del Pp en un ejercicio fiscal determinado;

Población o área de enfoque objetivo: a la población o área de enfoque que el Pp tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área de enfoque objetivo de un Pp debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

Población o área de enfoque potencial: a la población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del Pp y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

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

Proceso: al conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos;

Programa presupuestario (Pp): a la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y de aquellos transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, a cargo de los ejecutores del gasto público federal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable;

SHCP: a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

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

Trabajo de campo: a la estrategia y aplicación de levantamiento de información en el sitio en que se produce o procesa (*in situ*) mediante técnicas cualitativas como son la

observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*) y la aplicación de cuestionarios o encuestas, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo;

Unidad o Área de Evaluación (AE): al área administrativa ajena a la operación de los Pp designada por las dependencias o entidades para coordinar la operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones y sus resultados, su calidad y cumplimiento normativo, así como responsable del envío de los resultados de la evaluación a las instancias correspondientes, en términos de lo señalado en la fracción I del artículo 7 del Reglamento de la LFPRH;

Unidad Responsable (UR): al área de las dependencias o entidades encargada de administrar y rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros de un Pp.

I. Presentación y antecedentes

[En esta sección se deben indicar los antecedentes relevantes de la evaluación de procesos a contratarse; siendo al menos los siguientes:

- *Descripción ejecutiva del Pp a evaluar; se sugiere indicar al menos los siguientes elementos: año de inicio, ramo administrativo de adscripción, entregables o componentes, así como las principales modificaciones que han tenido estos en el tiempo, objetivos general y específicos, problema o necesidad que atiende, o función de gobierno que realiza, definición y cuantificación de su población o área de enfoque potencial y objetivo.*
- *En caso de que el Pp sea operado por más de una Unidad Responsable (UR), se deberán describir brevemente las principales actividades que realiza cada UR que ejerce presupuesto del Pp, en relación con el logro de los objetivos del Pp.*
- *Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales (PAE) que da origen a la evaluación [cuando aplique].*
- *Propósito para la realización de una evaluación de procesos [ya sea derivada del PAE o que sea complementaria]*

II. Objetivos

II.1 Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp *[Colocar la clave y el nombre del Pp sujeto a evaluación]*, mediante la realización de un análisis y valoración

de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

II.2 Objetivos específicos

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

III. Metodología

La Evaluación de Procesos del Pp se realizará, principalmente, a partir de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental, la observación directa, estudios de caso y multicaso específicos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales o grupos de enfoque (*focus groups*), entre otras técnicas que el equipo evaluador considere pertinentes para realizar el análisis de gabinete y el trabajo de campo, tales como la aplicación de cuestionarios de aplicación electrónica o a distancia.

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

[Es importante señalar que en caso de que el Pp cuente con una Evaluación de Consistencia y Resultados (ECyR) previa, o que de manera simultánea esté realizando una, se deberán observar y revisar los hallazgos de los módulos o secciones de “Planeación y orientación a resultados”, “Operación” (apartado de “Análisis de los procesos establecidos en la

normativa aplicable”) y de “Percepción de la población o área de enfoque atendida”, ya que se abordan temas en común. Para el caso de que se efectúen ambas evaluaciones de manera simultánea, se deberá guardar consistencia en las valoraciones de estos módulos o temas; en caso de que la ECyR sea previa a la evaluación de procesos, no es necesario que se guarde consistencia (ya que los hallazgos de la ECyR podrían ya no ser vigentes), pero sí se requiere la revisión de los resultados de la misma para complementar el análisis y los hallazgos de la evaluación de procesos y, en dado caso, señalar brevemente las causas de la discrepancia.]

III.1 Análisis de gabinete

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

- La normativa aplicable al Pp: leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos, convenios, contratos, entre otros;
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Pp atiende;
- Diagnóstico del Pp y estudios del marco contextual en el que opera;
- MIR del Pp correspondiente al ejercicio fiscal evaluado y de ejercicios anteriores que se consideren pertinentes;
- Sistemas de información, automatizados, semiautomatizados o manuales, que apoyen a la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados del Pp;
- Evaluaciones externas o internas realizadas previamente al Pp;
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con los que cuente el Pp.
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), por el Órgano Interno de Control (OIC) o por cualquier instancia fiscalizadora.

Asimismo, se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño del Pp y a su definición de población o área de enfoque potencial y objetivo, así como a su estrategia de integración de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp.

El análisis o trabajo de gabinete deberá generar como resultado inicial, un mapeo de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp que constituirá esencialmente el Producto 1 de la evaluación; posteriormente, se procesará la información recabada en campo –como se describe a continuación– para la generación de los Productos 2 y 3 de la evaluación.

III.2 Alcance y enfoque de la evaluación

[El alcance de la evaluación puede implicar el análisis de todos los procesos del Pp o la priorización de procesos críticos para su análisis y valoración, en función de las prioridades de la evaluación y las restricciones de diversa índole que pueda enfrentar. El AE y la(s) UR del Pp deberán establecer de manera conjunta, los alcances de la evaluación de procesos respecto a la operación del Pp; para ello deberán señalar en los Términos de Referencia (TdR) los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que se valorarán en la evaluación, en el entendido de que es obligatorio incluir el análisis y valoración de los procesos –con sus subprocesos– de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa para todos los Pp, ya que dichas actividades son transversales en el marco del Presupuesto basado en Resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño -PbR-SED-].

El equipo evaluador deberá señalar con claridad en el informe de la evaluación, cuáles de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, identificados en la operación o gestión del Pp que se analizan y cuáles no, de acuerdo con lo establecido por **[Nombre del AE]** y **[Nombre de la UR]** del Pp en los TdR, señalando los elementos de análisis que justifican esta selección y, en su caso, haciendo recomendaciones al respecto.

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

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

Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos 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.

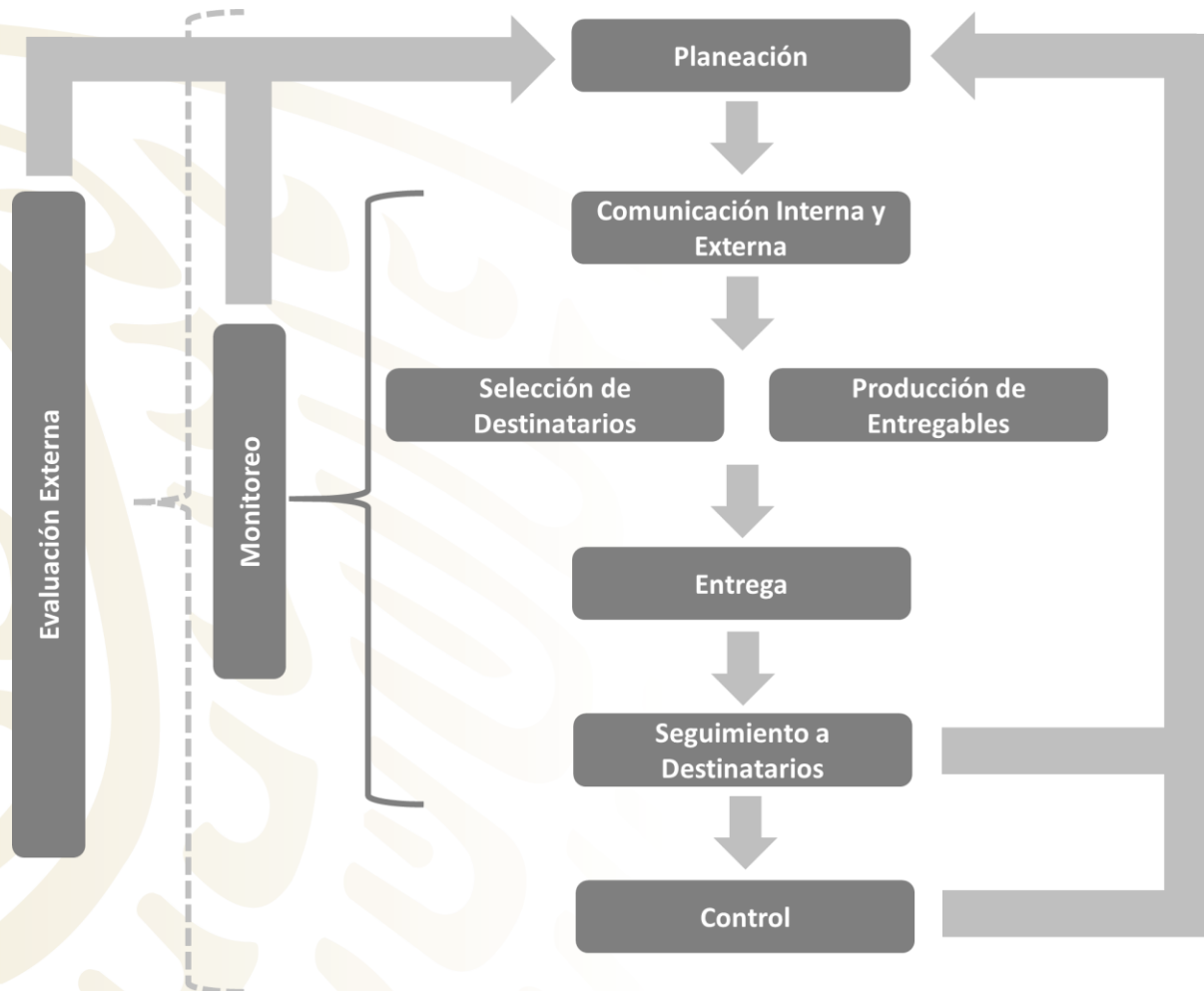
[Cuando un Pp genere más de un entregable, en la definición de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, a analizar en la evaluación de manera obligatoria deberán considerarse los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, relacionados con la generación del entregable del Pp al que se le destina una mayor proporción de presupuesto].

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

- El proceso de “Planeación” es el punto de partida para la implementación del Pp; posteriormente, continúan los procesos de “Comunicación Interna y Externa”, “Selección de destinatarios”, “Producción de entregables”, “Entrega”, “Seguimiento a destinatarios” y “Control”.
- La información que se genera en los procesos de “Seguimiento a destinatarios” y “Control” es un insumo directo para retroalimentar los procesos del Pp desde el proceso de “Planeación”.
- El proceso de “Monitoreo” utiliza información generada principalmente en los procesos de “Comunicación”, “Selección de destinatarios”, “Producción de entregables”, “Entrega” y “Seguimiento a destinatarios”; a partir de ello se retroalimentan los procesos del Pp desde la “Planeación”.
- El proceso de “Evaluación Externa” requiere de información transversal de todos los procesos, ya que se valora al Pp en su conjunto. En este sentido, los resultados de las evaluaciones son un insumo para retroalimentar al Pp desde el proceso de “Planeación”.

¹ Con excepción de los procesos (con sus subprocesos) de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa, para los cuales el equipo evaluador únicamente podrá, en caso de que lo considere pertinente, agregar subprocesos, pero no suprimir subprocesos.

Esquema 1. Modelo general de procesos



Es importante señalar que en el Esquema 1 se muestra un modelo que no necesariamente es 100% aplicable para todos los Pp, pero que es importante tomar en cuenta como referencia para la identificación y definición de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación del Pp evaluado, además de que representa un auxiliar en la definición del alcance y del enfoque de la Evaluación de Procesos del Pp.

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

- **Planeación:** proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico,

entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.

- **Comunicación interna y externa:** proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa);
 - **Selección de destinatarios:** proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población o área de enfoque objetivo;
 - **Producción de entregables:** proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.
 - **Entrega:** proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos;
 - **Seguimiento a destinatarios:** actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios;
 - **Control:** actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno);
-

- **Monitoreo:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente;
- **Evaluación externa:** proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen ASM y realiza su seguimiento.

A partir de los procesos definidos en el modelo anterior el equipo evaluador deberá realizar una equivalencia de los procesos, subprocesos o macroprocesos identificados respecto a los definidos en el modelo, de acuerdo con el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”. Cabe mencionar que los procesos definidos en el modelo no son limitativos, por lo que si el equipo evaluador identifica procesos, subprocesos o macroprocesos adicionales deberá incluirlos.

III.3 Diagnóstico general de los procesos y subprocesos del Pp (parte sustantiva del Producto 1)

El equipo evaluador deberá presentar un diagnóstico general de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp, en el que se dé cuenta de la problemática o necesidad que atiende, o de la función de gobierno que desarrolla, así como del contexto y las condiciones en las que opera el Pp. En este diagnóstico se deben identificar los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del Pp a partir de la normativa vigente y de las entrevistas a funcionarios de la [Nombre de la UR] realizadas; se deberá presentar una descripción integral con el mapa de procesos y subprocesos del Pp de acuerdo con el Anexo I “Ficha técnica de identificación del Pp”.

A partir de este diagnóstico, el equipo evaluador presentará para su validación, a la [Nombre del AE] una propuesta de los alcances y logística de la Evaluación de Procesos del

Pp. Asimismo, el diagnóstico debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico general, seleccionado para su desarrollo.

Además, en el Producto 1 se deberán especificar las directrices generales y particulares que guiarán la realización de la evaluación de procesos acordadas con [Nombre del AE] y la UR del Pp, de acuerdo con lo establecido en estos TdR; por lo que la correcta elaboración de este producto es fundamental para poder garantizar un resultado satisfactorio.

[Cuando el AE considere que el Producto 1 cumple a cabalidad con las especificaciones definidas en estos TdR deberá remitirlo a la Unidad de Evaluación de Desempeño de la SHCP para su revisión.]

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

III.3.1 Descripción del contexto en el que opera el Pp

El equipo evaluador deberá describir los siguientes elementos del Pp: todas las UR que participan en su operación o que ejercen sus recursos, los entregables que produce cada UR que participa en la operación del Pp en el marco del mismo, el problema o necesidad de política pública identificado por el Pp, población o área de enfoque potencial, objetivo y atendida del Pp, y su cuantificación, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Pp tuvo al cierre del último ejercicio fiscal del que se tenga registro, cantidad de destinatarios por cada uno de los entregables que el Pp espera atender en el ejercicio fiscal evaluado, así como el contexto organizacional y social en que se desarrolla su operación. A partir de esta información se deberá completar el Anexo I “Ficha técnica de identificación del Pp”.

III.3.2 Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp

El equipo evaluador deberá desarrollar, a partir del trabajo de gabinete y de entrevistas semiestructuradas con funcionarios de la [Nombre(s) de la(s) UR(s)] realizadas,² un diagnóstico inicial de procesos del Pp en el que se identifiquen claramente los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran su operación o gestión, así como las instancias o actores que participan en ellos; se deberá presentar una descripción integral con un mapa de procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp, así

² Las preguntas realizadas en estas entrevistas semiestructuradas deberán estar enfocadas en obtener información para realizar el mapeo de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o gestión del Pp. Cabe precisar que en ningún caso estas entrevistas semiestructuradas podrán ser consideradas como la totalidad del trabajo de campo de la Evaluación de Procesos, ya que estas solamente podrían representar una parte del mismo.

como llenar el Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”. Las entrevistas semiestructuradas se realizarán con la finalidad de profundizar y despejar dudas sobre el mapa de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp.

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

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

III.4 Diseño metodológico del trabajo de campo

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

La estrategia de trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador deberá ser entregada al [Nombre del AE], para que en conjunto con la [Nombre de la(s) Unidad(es) Responsable(s) (UR)], la valide antes de ser implementada (para lo que podrán solicitar la opinión de la UED), misma que deberá contener, al menos, los siguientes elementos:

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

El equipo evaluador no podrá iniciar las actividades del trabajo de campo sin haber recibido previamente el visto bueno de la [Nombre del AE].

El diseño de la muestra y de los instrumentos para el levantamiento de información en campo deberá considerar a la totalidad de los actores que intervienen en la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la operación o

gestión del Pp, así como a los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp, independientemente de su ubicación geográfica.

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

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

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

En el diseño muestral, el equipo evaluador deberá señalar los funcionarios del Pp o destinatarios a los que se les aplicarán los instrumentos de levantamiento de información con los que se realizará el trabajo de campo, así como la ubicación geográfica de los mismos.

[En caso de que el Pp opere de manera exclusivamente centralizada, y los destinatarios de sus entregables o componentes también se localicen en el área geográfica en que se realice la evaluación, se deberá especificar en estos TdR que el trabajo de campo se aplicará a actores que intervengan en la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, en oficinas centrales, así como a los destinatarios de los entregables o componentes generados por el Pp, especificando que la realización del trabajo de campo enfocado a estos se realizará en otras entidades federativas, en caso de que estos se encuentren distribuidos en otras zonas geográficas; o bien, en caso contrario, se deberá especificar que la totalidad del trabajo de campo se realizaría de manera centralizada].

III.4.1 Instrumentos de levantamiento de información

El equipo evaluador deberá diseñar los instrumentos que utilizará para el levantamiento de información durante el trabajo de campo, como son (por ejemplo) los cuestionarios por tipo de funcionario a entrevistar para el caso de entrevistas semiestructuradas, los

guiones a utilizar en la realización de grupos focales, los cuestionarios de aplicación electrónica, las guías respectivas, entre otros. Para lo anterior, deberá considerar los siguientes temas guía y preguntas de referencia:

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuesto)³

- ¿Qué se entiende por planeación estratégica para los operadores del Pp?
- ¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Pp que se realizan?
- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Pp?
- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Pp?
- ¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables del Pp?
- ¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Pp?
- ¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?

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

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

Solicitud de los componentes o entregables del Pp [las preguntas que apliquen]⁴

- ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población o área de enfoque potencial puede solicitar los componentes o entregables que otorga el Pp?
- ¿Los requisitos para solicitar los componentes o entregables del Pp se presentan de manera clara y completa?

³ [En caso de que el Pp cuente con una ECyR, para la formulación de los instrumentos de recolección de información en campo se deberán observar y revisar los hallazgos del módulo o sección de "Planeación y orientación a resultados", así como del apartado "Análisis de los procesos establecidos en la normativa aplicable", contenido en el módulo o sección de "Operación" de la ECyR].

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

- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes? **[cuando aplique]**
- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes? **[cuando aplique]**
- ¿Son adecuados estos mecanismos? **[cuando aplique]**. En caso de que el Pp que apoye la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los mismos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
- ¿El proceso de solicitud de los componentes o entregables que otorga el Pp se encuentra automatizado total o parcialmente?

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

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

Para mayor información, referirse a “Figure A.4. The four stages of online service development”, en los siguientes documentos:

- Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional
http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf
- United Nations E-Government Survey 2014 (página 195)
https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.

Selección de destinatarios **[cuando aplique]**⁵

- ¿Existe una metodología o método para la selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?

⁵ **[Ibid.]**

- ¿La selección de destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público? (cuando aplique)
- ¿Existe información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los componentes o entregables del Pp? ¿Qué información integra esta base de datos?
- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Producción de componentes o entregables³

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

Entrega [cuando aplique]³

- ¿Los componentes o entregables del Pp son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios?
- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los componentes o entregables para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino? ¿Son adecuadas estas especificaciones, respecto a normas o lineamientos existentes? [cuando aplique]
- ¿La logística de distribución se actualiza? [cuando aplique] ¿Existe un periodo para dicha actualización? ¿En el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Pp? [cuando aplique]
- ¿Los puntos de entrega de los componentes o entregables son cercanos a los beneficiarios o área de enfoque a atender y son de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

Control [las preguntas que apliquen]³

- ¿El Pp cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y

lleguen a la población o área de enfoque que deba ser beneficiada? ¿Estos mecanismos son adecuados?

- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Pp? *[cuando aplique]*

Seguimiento a destinatarios⁶

- ¿El Pp tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los destinatarios o beneficiarios que permitan identificar si los componentes o entregables generados son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo? ¿Este mecanismo es adecuado?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que permitan verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del destinatario o beneficiario? *[cuando aplique]*
- En caso de que los componentes o entregables involucren la ejecución de obra o de infraestructura, ¿el Pp cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable? ¿El seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra?
- ¿El Pp tiene mecanismos para identificar si se cumple con su Propósito? ¿Son suficientes y pertinentes estos mecanismos?
- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del destinatario o beneficiario de los componentes o entregables del Pp respecto de los componentes que ofrece el Pp? ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los destinatarios o beneficiarios de los componentes o entregables del Pp son utilizadas para la mejora continua del Pp?
- *[En su caso, agregar otras preguntas guía aplicables al Pp, que el AE o la UR consideren relevantes para la evaluación de procesos]*

IV. Contenido mínimo del informe final de la evaluación

⁶ *[Ibid.] [Asimismo, en caso de que el Pp cuente con una ECyR, para la formulación de los instrumentos de recolección de información en campo se deberán observar y revisar los hallazgos del módulo o sección de "Percepción de la población o área de enfoque atendida"]*

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

- Contexto en que opera el Pp;
- Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos;
- Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos; y
- Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación.⁷

Asimismo, el equipo evaluador deberá desarrollar los siguientes apartados y temas:

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

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

IV.1 Descripción y valoración de los procesos y subprocesos del Pp

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

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

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

⁷ Considerando el diseño muestral y los instrumentos de levantamiento de información validados y utilizados.

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

10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.
11. *[En su caso, agregar otros temas que el AE o la UR consideren relevantes para la evaluación de procesos]*

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

En la descripción de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, el equipo evaluador, de manera coordinada con la *[Nombre del AE]*, deberá realizar los diagramas de alto nivel y los diagramas detallados (diagramas de flujo) que describan los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp. Para ello, se deberá usar como referencia la sección “VII Mapeo de procesos” de la “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” (páginas 18 a 25), elaborada por la Secretaría de la Función Pública (SFP), disponible en la siguiente dirección electrónica:

<https://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>

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

Adicionalmente, se deberá realizar un mapeo de procesos de acuerdo con lo indicado en el Anexo II.

IV.2 Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp

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

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
 - Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
 - Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
-

- **Pertinencia:** un proceso es pertinente si sus 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.⁸

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

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

IV.3 Hallazgos y resultados

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

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

En este sentido, se deberán identificar las situaciones en las que la normativa genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Pp, para

⁸ Las actividades son adecuadas si están en función del logro del objetivo de cada proceso. Por ejemplo, si se verifica que el formato de los mensajes a difundir cumpla con las características necesarias para llegar a la población o área de enfoque objetivo, como sería un mensaje de audio en la lengua indígena de la localidad donde se encuentran los posibles destinatarios o beneficiarios, o bien, como sería un mensaje dirigido a personal operativo del Pp cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.

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

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

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

IV.4 Conclusiones, valoración global de la operación del Pp y recomendaciones

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

El equipo evaluador deberá calcular una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp a partir del siguiente esquema de puntuación:⁹

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

⁹ La valoración cuantitativa deberá estar sustentada y, por tanto, ser consistente con lo valorado por el equipo evaluador en el apartado de “Medición de atributos de los procesos y subprocesos”.

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

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

El equipo evaluador deberá utilizar el Anexo VII "Valoración global cuantitativa" para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos (o macroprocesos) del Pp.

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

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

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

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

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

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

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

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

V. Bitácora de trabajo de campo y bases de datos

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

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

VI. Perfil del coordinador y del equipo evaluador

Tabla A. Perfil de equipo evaluador

Cargo	Requisitos Académicos	Experiencia General	Experiencia Específica
Coordinador equipo evaluador	[El AE deberá especificarlos]	[El AE deberá especificarla]	[El AE deberá especificarla]
Equipo Evaluador	[El AE deberá especificarlos]	[El AE deberá especificarla]	[El AE deberá especificarla]

Adicionalmente, cada uno de los integrantes del equipo evaluador externo deberá presentar una carta (formato libre y en hoja membretada de la instancia evaluadora externa) en la que manifieste su interés de participar en la Evaluación de Procesos del Pp

[Modalidad y clave del Pp “Nombre del Pp”], indicando el cargo en el equipo evaluador externo. Asimismo, la carta deberá acompañarse del Currículum vitae firmado con la leyenda “Bajo protesta de decir verdad, declaro que la información asentada en el presente Currículum Vitae, es cierta y verdadera”.

En caso de que se presenten cambios en los integrantes del equipo evaluador externo, ya sea en el proceso de contratación o durante el desarrollo de la Evaluación en materia de Diseño del Pp [Modalidad y clave del Pp “Nombre del Pp”], la instancia evaluadora externa deberá presentar por escrito a la [Unidad o Área de Evaluación] la solicitud del cambio para la respectiva validación del perfil indicado en los presentes TdR y la autorización correspondiente por parte de la [Unidad o Área de Evaluación].

VII. Productos y plazos de entrega

El calendario de entregas a [Nombre del AE] se define en la Tabla B. En cada una de las etapas señaladas, la instancia evaluadora debe atender puntualmente las fechas señaladas y acordar con anticipación el horario de las reuniones, así como los requerimientos que necesita para presentar sus resultados.

Tabla B. Calendario de productos a entregar

Productos	Fecha de entrega
Producto 1: Diagnóstico y alcance de la Evaluación de Procesos del Pp [Nombre del Pp], contexto en que opera el Pp, técnicas de investigación a utilizarse, estrategia y plan de trabajo de campo, así como propuesta y justificación del enfoque metodológico y del diseño muestral propuesto.	[Colocar la fecha]
Producto 2: Informe preliminar de la Evaluación de Procesos del Pp [Nombre del Pp] con, al menos, los siguientes apartados: <ul style="list-style-type: none">• Resumen ejecutivo• Introducción• Contexto en que opera el Pp• Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos• Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos• Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación• Descripción y análisis de los procesos y subprocesos• Medición de los atributos de los procesos y subprocesos• Hallazgos y resultados• Conclusiones y recomendaciones	[Colocar la fecha]

<p>Producto 3: Informe Final de Evaluación de Procesos del Pp [Nombre del Pp] con, al menos, los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Resumen Ejecutivo• Índice• Introducción• Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos• Alcance y enfoque metodológico de la evaluación de procesos• Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación• Descripción y análisis de los procesos y subprocesos• Medición de los atributos de los procesos y subprocesos• Hallazgos y resultados• Conclusiones y recomendaciones• Anexos: <p>Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp (formato libre) Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp Anexo VI. Análisis FODA la operación del Pp Anexo VII. Valoración global cuantitativa Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp (formato libre) Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. (formato libre) Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo (formato libre) Anexo XII. Bases de datos (formato libre) Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador (formato libre) Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación</p>	<p>[Colocar la fecha]</p>
---	---------------------------

Con base en el último párrafo del artículo 84 del Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, y Servicios del Sector Público (LAASSP), los productos deberán ser entregados en el domicilio de la [Nombre del AE] mediante oficio en hoja membretada y firmada por el coordinador externo de la evaluación. El oficio debe incluir la siguiente leyenda: “Se entrega (nombre del producto) en espera de su revisión y aprobación”.

Queda asentado que la versión del producto entregado no será considerada como final hasta que la *[Nombre del AE]* no emita comunicado oficial de conformidad con el mismo, por lo que el coordinador de la evaluación se obliga a contestar las consideraciones que puedan existir, en un plazo no mayor de *[especificar el número de días que considere necesario]* días hábiles. La constancia de recepción será a través de un escrito de aceptación del servicio concluido a entera satisfacción de la *[especificar el nombre del área de evaluación designada o contratante]*.

VIII. Vigencia o duración del servicio

La Evaluación de Procesos del Pp *[Nombre del Pp]*, será a partir de la firma del contrato, convenio o instrumento legal aplicable y hasta el *XX* de *XX* de *20XX*, de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la LAASSP; no obstante, se pudiera actualizar bajo el supuesto que alude el artículo 52 de la LAASSP y su Reglamento.

IX. Responsabilidades y compromisos

Además de la calidad de la Evaluación de Procesos del Pp y el cumplimiento de los presentes Términos de Referencia, la instancia evaluadora es responsable de los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera; asimismo, del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la Evaluación de Procesos del Pp y operaciones conexas.

Respecto de los productos entregados:

- La instancia evaluadora se compromete a responder sobre aquellos comentarios emitidos por la *[Nombre del AE]* y la *[Nombre de la UR]* que no hubiese considerado pertinente incorporar en los informes respectivos, incluyendo sus causas.

Respecto de la diseminación de resultados:

- Los miembros del equipo evaluador deberán estar disponibles para reuniones o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia a las instalaciones de la *[Nombre del AE]*, en caso de ser convocados, aun después de concluido el contrato;
 - El coordinador de la evaluación deberá estar disponible para atender los comentarios, que en su caso, se realicen al informe final de la evaluación, aun después de concluido el contrato;
-

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

- La contratación, operación y supervisión de la Evaluación de Procesos se desarrollará bajo la coordinación de la [Nombre del AE].

Los compromisos de la [Nombre del AE] son:

- Suministrar oportunamente a la instancia evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo la evaluación, así como las bases de datos que hubiere;
- Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas al Pp evaluado;
- Revisar el informe preliminar y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el equipo evaluador en el Informe Final de la Evaluación de Procesos;
- Verificar que el Informe Final de la Evaluación de Procesos cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia.

La SHCP en el marco de sus respectivas competencias y de acuerdo con la normativa vigente en materia de evaluación, podrá participar y emitir comentarios y recomendaciones en las distintas etapas de la Evaluación de Procesos.

X. Condiciones de pago

[Especificar las condiciones pertinentes de acuerdo a la normativa aplicable y a los criterios que el AE considere pertinentes]

XI. Mecanismos de administración, verificación y aceptación de la evaluación

[Especificar los mecanismos pertinentes de acuerdo a la normativa aplicable y a los criterios que el AE considere pertinentes]

XII. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

El Informe Final de la Evaluación de Procesos del Pp [Nombre del Pp] deberá contener una ficha con los siguientes datos (Anexo XIV):

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación	[Especificar el nombre de la evaluación considerando su tipo y ejercicio evaluado]
--	--

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación del programa evaluado	[Indicar el nombre del Pp sujeto a evaluación, de acuerdo con lo establecido en el PEF, señalando su modalidad y clave]
Ramo	[Indicar el Ramo al que pertenece el Pp evaluado (clave y denominación)]
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	[Especificar la(s) unidad(es) responsable(s) de la administración, operación y ejecución de los programas, subprogramas y proyectos del Pp evaluado correspondientes a las dependencias y entidades]
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	[Indicar el nombre del(a) Titular de la Unidad Responsable de la operación del Pp]
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	[Especificar el ejercicio fiscal al que corresponde el PAE en la que fue programada la evaluación]
Instancia de Coordinación de la evaluación	[De acuerdo con lo señalado en el PAE, especificar la instancia globalizadora a la que corresponde la coordinación de la evaluación: SHCP; así como la unidad administrativa mediante la cual se ejerce esta función: Unidad de Evaluación del Desempeño (UED)]
Año de conclusión y entrega de la evaluación	[Indicar el año en que se concluyó la evaluación]
Tipo de evaluación	[Especificar el tipo de evaluación de acuerdo con los Lineamientos de evaluación, el nombre de la evaluación y con lo establecido en el PAE]
Nombre de la instancia evaluadora	[Indicar el nombre de la firma, consultoría u organización que realizó la evaluación]
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	[Especificar el nombre del(a) responsable de la coordinación de la evaluación del equipo evaluador]
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales del(a) coordinador(a) de la evaluación]
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	[Indicar el área administrativa ajena a la operación de los Pp designada por las dependencias y entidades, o con las atribuciones necesarias, para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones, su calidad y cumplimiento]

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

	<i>normativo, es decir, la que funge como Área de Evaluación]</i>
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	<i>[Especificar el nombre del(a) Titular de la Unidad responsable de dar seguimiento a la evaluación que funge como Área de Evaluación]</i>
Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	<i>[Especificar los nombres de los(as) colaboradores(as) principales del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, respecto de la revisión técnica de la misma]</i>
Forma de contratación de la instancia evaluadora	<i>[Indicar el tipo de contratación del equipo evaluador; Especificar el tipo de procedimiento de contratación de la instancia evaluadora, consistente con los tipos de adjudicación establecidos en la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público]</i>
Costo total de la evaluación con IVA incluido	<i>[Especificar el costo total de la evaluación, incluyendo el IVA (en caso de que se haya causado) como sigue: \$X.XX IVA incluido]</i>
Fuente de financiamiento	<i>[Indicar el tipo de financiamiento de la evaluación. Considerar que la fuente de financiamiento primigenia son recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación; la fuente de financiamiento que se deberá especificar son "Recursos fiscales"]</i>

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

XIII. Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	
	Unidad(es) Responsable(s)	
	Modalidad y Clave Presupuestal	
	Nombre del Pp	
	Año de Inicio de operaciones	
	Responsable titular del Pp	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normativa	
	Meta Nacional del PND al que está alineado	
	Objetivo del PND al que está alineado	
	Estrategia del PND al que está alineado	
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	
	Propósito del Pp	
Problema público o necesidad que atiende,		
Población o área de enfoque potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población o área de enfoque objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población o área de enfoque atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el	Presupuesto original (MDP)	

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

Tema	Variable	Datos
ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

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

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por el equipo evaluador					
	Secuencia	1. [Indicar el nombre o denominación del primer Proceso o Macroproceso identificado del Pp]	Secuencia	2. [Indicar el nombre o denominación del segundo Proceso o Macroproceso identificado del Pp]	Secuencia	3. [Indicar el nombre o denominación del tercer Proceso o Macroproceso identificado del Pp]
Planeación	1.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	3.1.1	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]
	1.1.2	[Indicar denominación y breve descripción del Proceso o Subproceso]	2.1.2	...	3.1.2	...
Comunicación	1.2.1	...	2.2.1
	1.2.2	...	2.2.2
Selección de destinatarios	1.3.1	...	2.3.1
	1.3.2	...	2.3.2
Producción de componentes	1.4.1	...	2.4.1
	1.4.2	...	2.4.2
Entrega de componentes	1.5.1	...	2.5.1
	1.5.2	...	2.5.2
	1.5.3	...	2.5.3
Seguimiento	1.6.1
	1.6.2
	1.6.3
Control	1.7.1
	1.7.2
Monitoreo	1.8.1
	1.8.2
Evaluación Externa	1.9.1
	1.9.2
Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por el evaluador que no es posible insertar en el Modelo general de procesos						

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

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

Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Es común que los procesos o macroprocesos de cada Pp, correspondan a los componentes que genera, aunque esto no se cumple necesariamente en todos los casos (por deficiencias en la MIR, por ejemplo).

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

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

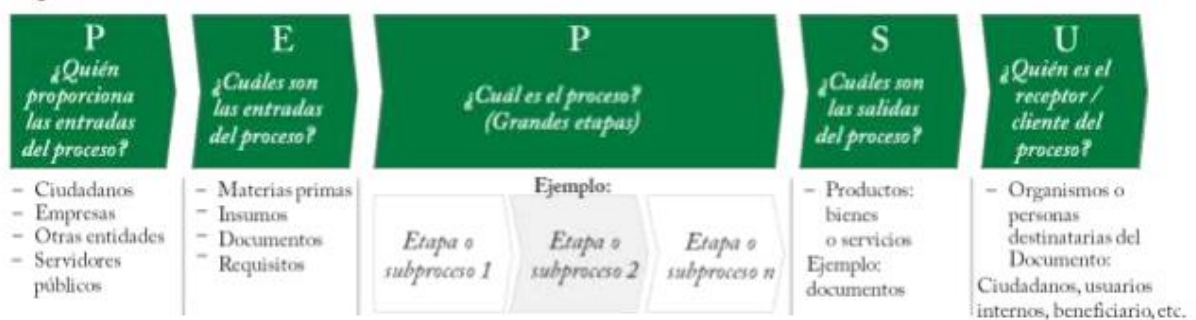
[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp

Para la elaboración de los diagramas de flujo, deberá utilizarse la notación empleada en el documento “Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos” publicada por la SFP en la dirección electrónica:

<https://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>

Para el Diagrama de Alto Nivel (Diagrama PEPUSU):





Ejemplo ilustrativo



[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

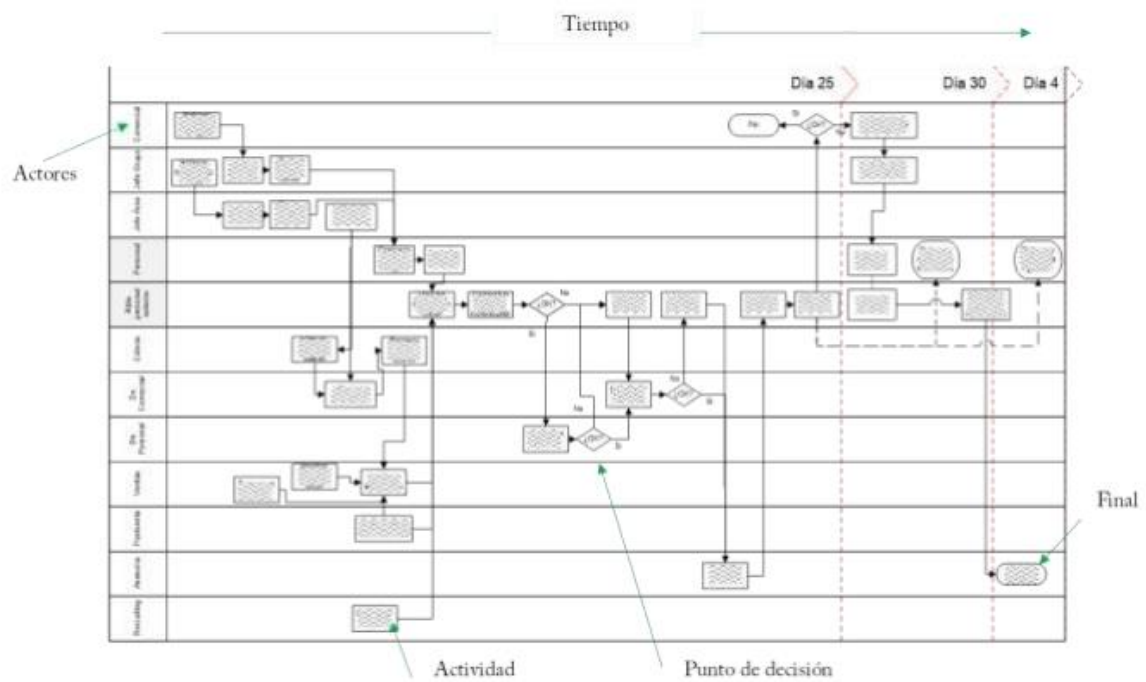
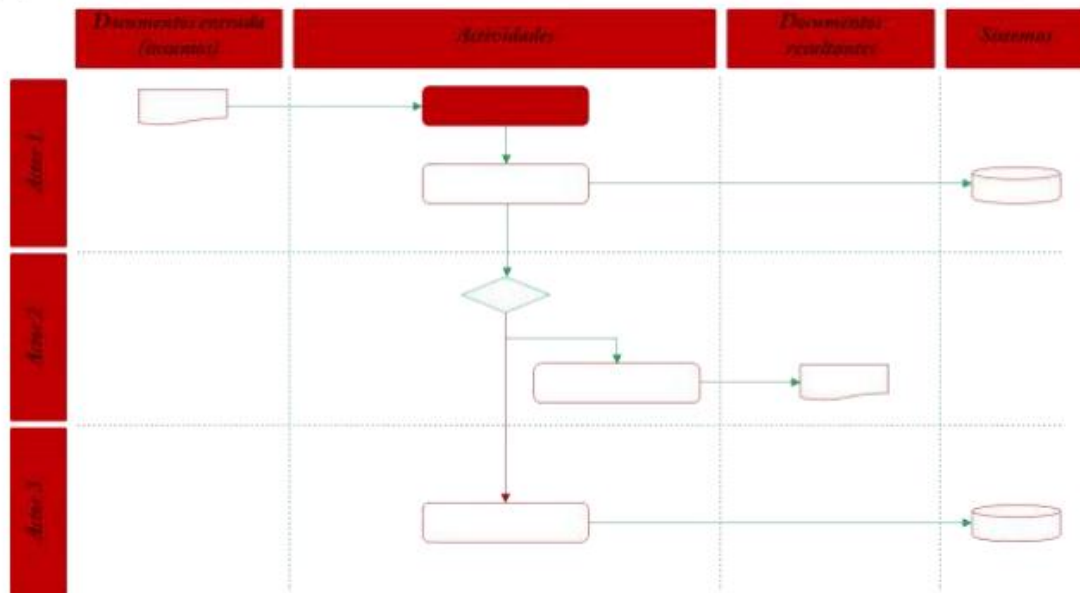
Para el Diagrama de Flujo:

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

[Insertar el logotipo o logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la dependencia o entidad]

Ejemplos ilustrativos:



[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp

Tipo de norma-tiva	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 VI. Análisis FODA de la operación del Pp

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [<i>que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp</i>] ¹⁰
Fortaleza y Oportunidad			
Debilidad o Amenaza			

¹⁰ Todas las recomendaciones y propuestas derivadas de los hallazgos del equipo evaluador deberán ser concretas y factibles para su atención por el Pp; estas propuestas deberán especificar los elementos, ejes o características más relevantes para atenderlas, para lo que se deberán considerar las particularidades operativas (procesos, subprocesos, y en su caso macroprocesos) del Pp y se deberá respetar la consistencia con la MML.

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

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

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

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

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

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

[Insertar el logotipo o
logotipos pertinentes]

[Señalar el nombre de la
dependencia o entidad]

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp

En este Anexo el equipo evaluador debe valorar si la recomendación implica una consolidación o una reingeniería del proceso.

A) Consolidación

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

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situa-ción actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elabora-ción de flujograma del nuevo proceso	Medio de verifi-cación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

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