



**CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS
AL PROGRAMA ACREDITACIÓN, CAPACITACIÓN Y
SEGUIMIENTO A LOS COMITÉS DE CONTRALORÍA
SOCIAL.**

INSTANCIA TÉCNICA DE EVALUACIÓN
SECRETARÍA DE FINANZAS

OAXACA
GOBIERNO DEL ESTADO



GLOSARIO

Adecuado

Criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir. Un indicador no debe ser ni tan directo ni tan abstracto que convierta en una tarea complicada y problemática la estimación del desempeño.

Amenazas

Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

Áreas de oportunidad

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

Buenas prácticas

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

Calidad

Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.

Claro

Criterio para la elección de indicadores basado en la precisión y claridad. El indicador debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.

Componentes

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



Consolidación

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

Cuellos de Botella

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

Debilidades

Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.

Diagnóstico

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

Economía

Criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.

Eficacia

Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Eficiencia

Dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados





Fortalezas

Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.

Hallazgo

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

Indicadores de Servicios y Gestión

Herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.

Indicadores de Resultados

Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.

Instrumentos de recolección de información

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

Monitoreo

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

Operadores

Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.





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



estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.





CONTENIDO

GLOSARIO.....	2
INTRODUCCIÓN.....	8
MARCO NORMATIVO.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
ALCANCES.....	15
DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN	15
CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN	16
1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	16
2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO	17
2.1. TRABAJO DE CAMPO.....	19
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA	21
4. HALLAZGOS Y RESULTADOS	24
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	26
6. FORMATOS DE ANEXOS	27
Anexo I. Ficha Técnica de identificación del programa	27
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.....	29
Anexo III. Flujogramas del programa	32
Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa	32
Anexo V. Limite, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa	33
Anexo VI. Análisis FODA del programa	34
Anexo VII. Recomendaciones del programa	34
Anexo VIII. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa	35
Anexo IX. Trabajo de campo realizado.....	35
Anexo X. Instrumento de recolección de información de la evaluación de procesos	36



INTRODUCCIÓN

En cumplimiento al Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece que los recursos económicos de que dispongan los órdenes de gobierno se deben administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, y que los resultados de dichos recursos deberán ser evaluados por las instancias técnicas que establezcan las Entidades Federativas, y en observancia al Artículo 137 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, que establece que los resultados de la ejecución de los programas y del ejercicio de los recursos públicos a que se refiere el párrafo segundo de este artículo, en el ámbito estatal serán evaluados por la instancia técnica que se constituya, teniendo a su cargo la evaluación del desempeño institucional por sí misma o a través de la contratación de terceros, bajo principios de independencia, imparcialidad y transparencia, la Dirección de la Instancia Técnica de Evaluación publicó el Programa Anual de Evaluación 2025 (PAE). En dicho documento, se define a la evaluación como el análisis sistemático y objetivo de las políticas, programas, proyectos y acciones del Gobierno del Estado; tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad, esto de acuerdo con los Lineamientos generales para el monitoreo y evaluación de los Programas Estatales del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca (Lineamientos).

Tomando en cuenta el análisis de evaluabilidad realizado por la Instancia Técnica de Evaluación, se elabora el presente documento denominado Criterios para la evaluación de procesos, cuya finalidad es guiar la evaluación para que sus resultados puedan retroalimentar el diseño y operación de los programas a evaluar. Este instrumento se utiliza para que, a través de la evaluación de las políticas públicas, se proporcione a los responsables de la administración y operación de los programas elementos sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a su mejora. Así mismo, se busca ofrecer una apreciación informada acerca de su orientación hacia el logro de resultados.



MARCO NORMATIVO

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 134. Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las Entidades Federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las Entidades Federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los Artículos 26, Apartado C, 74, fracción VI y 79 de esta Constitución.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca

Artículo 137... Los resultados de la ejecución de los programas y del ejercicio de los recursos públicos a que se refiere el párrafo segundo de este artículo, en el ámbito estatal serán evaluados por la instancia técnica que se constituya, teniendo a su cargo la Evaluación del desempeño institucional por sí mismo o a través de la contratación de terceros, bajo principios de independencia, imparcialidad y transparencia. El titular de la instancia técnica será nombrado en términos de la Ley reglamentaria...

...El resultado de las evaluaciones del desempeño institucional se deberá considerar en el proceso de programación y presupuestación de los recursos públicos del Estado, a fin de propiciar que los mismos se asignen tomando en cuenta los resultados alcanzados...

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Artículo 85. - Los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las Entidades Federativas y, por conducto de éstas, a los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal se sujetarán a lo siguiente:



I. Los recursos federales que ejerzan las Entidades Federativas, los municipios, los órganos político administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales o cualquier ente público de carácter local, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes [...]

Artículo 110.- 3º Párrafo... La Evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales...

Ley General de Contabilidad Gubernamental

Artículo 79. - Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño.

Los entes públicos deberán publicar a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas e informar sobre las personas que realizaron dichas evaluaciones.

Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Artículo 6.- [...] la Evaluación del gasto público será realizada por la Instancia Técnica de Evaluación [...]

Artículo 73. La Instancia Técnica de Evaluación en su programa anual de actividades incluirá la evaluación de los programas sociales, además de considerar entre los programas institucionales, regionales y sectoriales los susceptibles de evaluación; debiendo reportar el resultado de las evaluaciones al Poder Ejecutivo y al Congreso del Estado.



Artículo 83.- [...] La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores de desempeño que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos estatales [...]

Ley Estatal de Planeación

Artículo 2. Para efectos de esta Ley, se entenderá por:

Fracción XLII. SIEP: Sistema Estatal de Planeación se integra por el conjunto de principios, normas, órganos, metodologías y procesos estandarizados a través de los cuales se fijan las políticas, objetivos, metas y prioridades del desarrollo económico y social del Estado, así como los procedimientos e instrumentos para evaluar su cumplimiento, ...

Artículo 14. El SIEP está integrado por las siguientes autoridades e instancias:

I. Son autoridades del SIEP:

g) La Instancia Técnica de Evaluación como rector del Sistema de evaluación del desempeño;

Artículo 40. Son objeto de seguimiento y evaluación de desempeño los programas y proyectos que integren el PED y los planes del SIEP, independientemente de su fuente de financiamiento. El seguimiento y la evaluación se realizarán con base en la recopilación, análisis y reporte de información sobre el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas definidos con los recursos públicos asignados.

Artículo 98. Son funciones de la Instancia Técnica de Evaluación:

I. Desarrollar el Sistema de Evaluación del Desempeño para el monitoreo y la evaluación de los planes y programas de la administración pública estatal.

II. Coordinar la evaluación del desempeño en los términos de la presente Ley, y de la Ley Estatal de Presupuesto, así como el seguimiento a los resultados de la gestión



estatal, sin perjuicio de la competencia que corresponda a otras Dependencias o Entidades;

III. Definir, en coordinación con la Secretaría, los lineamientos relativos al financiamiento de las evaluaciones garantizando que el mismo provenga total o parcialmente de los recursos presupuestados en cada Programa;

IV. Efectuar las evaluaciones por sí misma, o a través de terceros con experiencia probada en la materia, a fin de cumplir con los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y transparencia;

V. Definir, en coordinación con la Coordinación General, los criterios para la priorización y selección de evaluaciones teniendo en cuenta entre otros, el monto de los recursos públicos asignados, el tamaño, característica y la situación de riesgo de la población, la importancia estratégica para el sector y sus vulnerabilidades, el carácter innovador de las acciones y el potencial de réplica de las lecciones derivadas de la evaluación;

VI. Establecer un Programa Anual de Evaluación que considere las necesidades de las Instancias del SED;

VII. Unificar y estandarizar los procedimientos y metodologías de Evaluación al interior de la Administración pública estatal;

VIII. Dar seguimiento a las recomendaciones que se emitan a partir de las evaluaciones y promover su cumplimiento;

IX. Buscar establecer un vínculo permanente entre los procesos de planeación, presupuestación, ejecución y evaluación que permita cerrar y retroalimentar el ciclo de la gestión del Estado;

X. Coordinar las acciones de formación y capacitación en materia de presupuesto basado en resultados y del SED;

XIII. Consolidar la información de seguimiento y evaluación y preparar informes sobre los resultados de la gestión a fin de fortalecer los procesos de toma de decisiones;



XIV. Remitir los informes de resultados de las evaluaciones realizadas, al Gobernador y proponer las medidas correctivas que procedan, coordinándose para tal efecto, con las instancias normativas del Poder Ejecutivo del Estado en el ámbito de dos respectivas competencias, con base en los lineamientos que emita para la integración del mismo;

XV. Difundir, dar publicidad y hacer seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño;

XVI. Promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión con base en los resultados de su evaluación, y

XVII. Las demás que establezca el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 101. La Instancia Técnica de Evaluación, la Coordinación General y la Secretaría definirán los conceptos y metodologías, así como los lineamientos para la implementación de la Evaluación y el seguimiento de los planes en el marco del SED...

Artículo 103. Las evaluaciones se considerarán información pública y se realizarán con base en los lineamientos y metodologías que defina el SED

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca.

Artículo 45: A la Secretaría de Finanzas le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

LIX. Coordinar, supervisar y evaluar las actividades y resultados de la Instancia Técnica de Evaluación;

Lineamientos generales para el monitoreo y Evaluación de los Programas Estatales del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca

Artículo 24. La Evaluación podrá realizarse respecto de la gestión y los resultados de las políticas, programas, proyectos y actividades de los Ejecutores de gasto considerados en los programas presupuestarios del ejercicio fiscal correspondiente.



Artículo 25. La Instancia Técnica de Evaluación será la entidad responsable de coordinar las evaluaciones de los programas estatales, definiendo el tipo de Evaluación y los criterios metodológicos y temporales a utilizar.

Para la Evaluación de programas estatales se tomarán como base los Modelos de Términos de Referencia vigentes emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública.

La ITE, en el ámbito de su competencia podrá establecer las metodologías de monitoreo y la evaluación, y los Términos de Referencia complementarios que considere pertinentes.

Artículo 26. Los Ejecutores de gasto deberán considerar y prever en su Presupuesto de Egresos, las actividades de monitoreo y evaluación de los programas establecidas en el Programa Anual de Evaluación que determinen conjuntamente la ITE y FINANZAS.

Artículo 28. - La ITE, en el ámbito de su competencia, establecerá un Programa Anual de Evaluación en el que se determinarán qué programas serán evaluados y qué tipo de evaluación se les aplicará. El PAE se emitirá y publicará conforme al calendario de actividades del proceso presupuestario y podrá establecer otras actividades orientadas a consolidar el SED-APEO.

Artículo 30. Las evaluaciones se llevarán a cabo por la ITE, ya sea por sí misma o a través de la contratación de terceros, con cargo al presupuesto de la dependencia o entidad responsable del programa estatal o al de la ITE, conforme a la disponibilidad presupuestaria autorizada por FINANZAS.



OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

ALCANCES

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

DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de procesos deberá contener para el logro de sus objetivos el desarrollo de los siguientes apartados:

1. Descripción del Programa



2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa
4. Hallazgos y resultados
5. Recomendaciones y conclusiones
6. Anexos

El primer y segundo apartado son parte del producto número uno. El tercer y cuarto apartado son parte del producto número dos. Para el tercer producto, se debe elaborar un informe final que contenga los seis apartados enlistados anteriormente, así como un resumen ejecutivo, un índice, una introducción y una presentación en formato Power Point con los principales resultados de la evaluación.

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

La descripción de lo que debe contener cada uno de los apartados enunciados se presenta en los siguientes “Criterios Técnicos de la Evaluación”.

CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Se presentará una descripción detallada del Programa, en el que se dé cuenta de: 1) la problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.); 2) el contexto y las condiciones en las que opera; 3) se identifiquen los principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos; y 4) así como toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.



La descripción del Programa es parte del producto 1. Además, se incluirá una ficha técnica con los datos mínimos del Programa en el Anexo I “Ficha técnica de identificación”.

2. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO

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

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

La evaluación de procesos deberá describir en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implicará la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo de los procesos en la práctica. Cabe señalar que se podrá realizar un análisis cuantitativo, en caso de considerarlo necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.



ANÁLISIS DE GABINETE

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

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

La selección de las fuentes de información para la evaluación deberá considerar la normatividad asociada a la implementación del Programa y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del Programa; así como fuentes de información externa que se consideren pertinentes para la evaluación. Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.



- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa.

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 o 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, etc.) permitirá obtener información sobre la implementación del programa 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 en cada uno de los niveles de ejecución.

ANÁLISIS CUANTITATIVO

En caso de ser necesario un análisis cuantitativo, se podrá aplicar, de preferencia, encuestas en línea 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.

2.1. TRABAJO DE CAMPO

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

Se deberá elaborar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe realizar una agenda del trabajo de campo, en donde se señale fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, 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. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo X. “Instrumentos de recolección de información”.

Para el levantamiento de información en campo, es necesario solicitar el consentimiento informado de los actores que participarán como informantes en la evaluación, ya sea que se trate de entrevistas semi-estructuradas, estructuradas, grupos focales, encuestas, o cualquier otro instrumento de levantamiento de información.

Se deberán 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 producto 3.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo IX. “Trabajo de Campo Realizado”, en donde se debe mencionar si se cumplió con el diseño



metodológico propuesto. 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 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 IX). Este anexo es parte del producto 3.

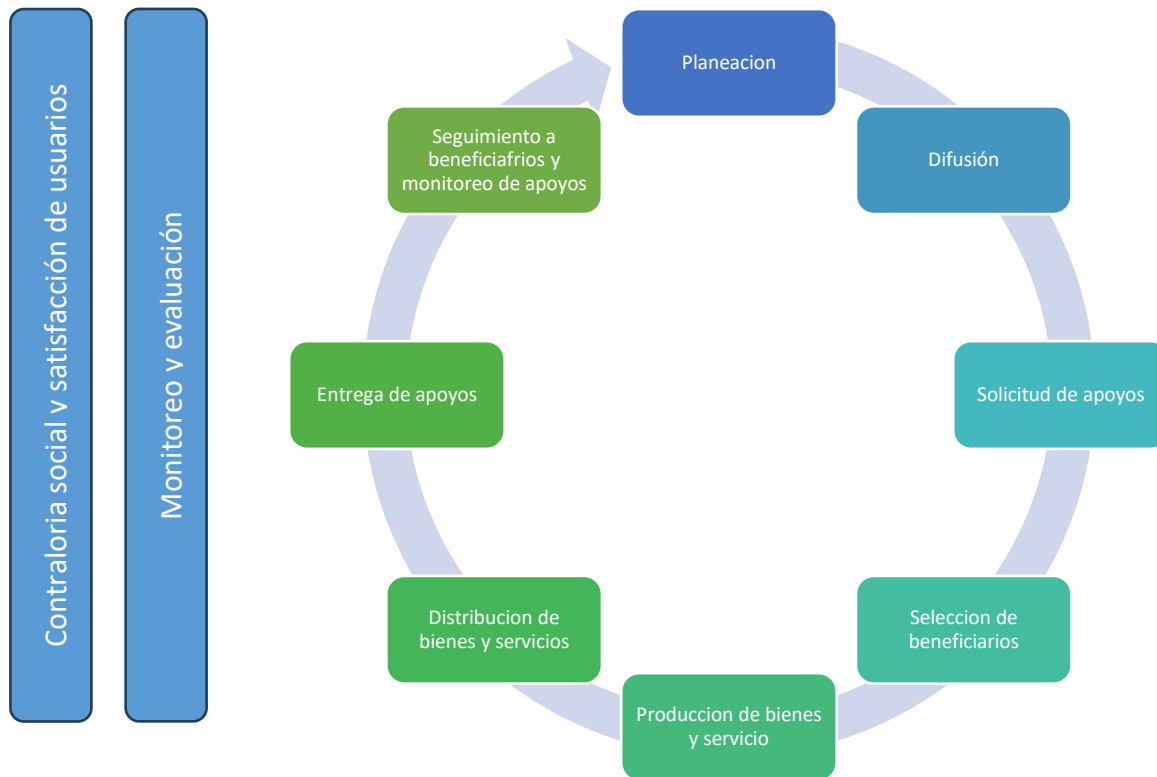
El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo deberá contener: 1) la muestra propuesta (con su matriz analítica), 2) los instrumentos de recolección de información a aplicar, 3) el cronograma de actividades, 4) agenda del trabajo de campo, y 5) los formatos de consentimiento, estos cinco productos son parte del producto 1.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

En este apartado se deberá realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso que se lleva a cabo en el Programa, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo como en gabinete, es decir considerar la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, debe analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación entre procesos y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas. La descripción, análisis y grado de consolidación operativa de los procesos es parte del producto 2.

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

procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.



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

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
 - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?
 - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?



- d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
4. Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del Programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?

Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

Además, se deberá analizar el grado de consolidación operativa del Programa, considerando elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados; 3) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Se considera que existe un mayor grado de consolidación operativa cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos.

El “Modelo general de procesos” (figura 1) no es necesariamente coincidente con los procesos que pueda tener un Programa, por lo que, de manera adicional, se deberá indicarlos y describirlos. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el Programa. Anexo II “Ficha de identificación y equivalencia de procesos”.



La descripción de los procesos del Programa deberá acompañarse de flujogramas para cada uno de los procesos analizados, y éstos se presentarán en el Anexo III “Flujogramas del Programa”.

4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este componente, el proveedor 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 evaluado. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Programa 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.

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

Principales problemas detectados en la normatividad

Se deberá identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Programa. Con base en lo anterior, se presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Programa, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada.



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

La identificación y la descripción de las principales áreas de oportunidad, los cuellos de botella, las buenas prácticas del Programa deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Programa (estudios de caso), así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él. Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las entidades y dependencias pueden mejorar; es decir, son aquellas limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del Programa, que pueden obstaculizar el logro de su fin o propósito. Los cuellos de botella son aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos. Al respecto, el proveedor deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos del Programa Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Programa, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

Amenazas y Fortalezas

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas que ayuden a los responsables del Programa a contar con información que les permita una mejora en la toma de decisiones. Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa o acción. Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Programa. Los hallazgos y resultados, en los que también se incluyan los principales problemas detectados en la normatividad, la identificación y descripción de áreas de oportunidad, cuellos de botella y buenas prácticas, así como las amenazas y fortalezas del Programa, son parte del entregable



2. Adicionalmente, se deberá elaborar el Anexo VI. “Análisis FODA del Programa Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social.”, en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Programa. Este anexo debe formar parte del informe final (entregable 3).

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

En este apartado se expondrá una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión del Programa Acreditación, Capacitación y Seguimiento a los Comités de Contraloría Social y para el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, como resultado del análisis de la gestión operativa, se debe realizar recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del Programa. 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. Las recomendaciones y conclusiones son parte del producto 3. Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

Derivarse de los principales resultados de la evaluación.

Incluir un mecanismo de implementación, que considere los siguientes elementos:

- Breve análisis de la viabilidad de la implementación.
- Principal(es) responsable(s) de la implementación.
- Breve análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del programa como en el logro de los objetivos del mismo.
- La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.

Estar categorizadas en dos líneas de acción estratégicas: a) consolidación o, b) reingeniería de procesos.



Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el Anexo VII. “Recomendaciones del Programa”.

6. FORMATOS DE ANEXOS

Anexo I. Ficha Técnica de identificación del programa

Tema	Variable	Datos
Datos generales	Institución	
	Unidad Responsable	
	Número de programa	
	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 esta alineado	
	Objetivo del PED con el que esta alineado	
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que esta alineado	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que esta alineado	



	Indicador (Sectorial, especial o institucional) con el que esta alineado	
	Propósito del programa	
Población Potencial	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población Objetivo	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Población atendida	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MPD)	
Cobertura geográfica	Municipios en las que opera el programa	
Focalización	Unidad territorial del programa	





Anexo II. 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.		
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del		



programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		
Solicitud de apoyos: 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.		
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		
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.		
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Número de secuencia



Anexo III. Flujogramas del programa

(Formato Libre)

Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Si	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;					
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados					
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras					
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión					
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras					
Grado de consolidación operativa					



Anexo V. Limite, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa

Proceso:		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	
	Fin	
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	
	Personal	
	Recursos financieros	
	Infraestructura	
	Otros	
Productos	Productos del proceso	
	¿Sirven de insumos 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?		



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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

Anexo VIII. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del programa

(Formato libre)

Anexo IX. Trabajo de campo realizado

(Formato libre)

En este apartado se 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 X. Instrumento de recolección de información de la evaluación de procesos

(Formato libre)





OAXACA
GOBIERNO DEL ESTADO