

SEDESOL

SECRETARÍA DE  
DESARROLLO SOCIAL



LICONSA

ABASTO SOCIAL DE LECHE

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA  
EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA DE PROCESOS  
2018 AL PROGRAMA PRESUPUESTARIO S052.-  
“PROGRAMA DE ABASTO SOCIAL DE LECHE A  
CARGO DE LICONSA, S.A DE C.V.”

## 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.
Análisis de gabinete	Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones 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.
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.
Contexto organizacional y social	Relación al interior y al exterior de toda la estructura orgánica mediante la que se implementa el programa presupuestario, 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 programa presupuestario.

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.
Destinatario	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	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.

Entregables	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 Metodología de Marco Lógico, los entregables deben ser consistentes con los componentes.
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.
Macroproceso	Proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del programa presupuestario 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)	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 Metodología de Marco Lógico. 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.

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.
Problema o necesidad	Situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno.
Proceso	Conjunto de actividades, subprocesos y recursos relacionados que transforman elementos de entrada en resultados o elementos de salida, y que a su vez pueden formar parte de macroprocesos.
Programa presupuestario	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.
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.
Subproceso	Proceso que, con un enfoque sistémico, forma parte de un proceso superior, y que incluye la realización de un conjunto de actividades específicas que interactúan para la generación de un producto o entregable; generalmente están formalizados en manuales de procedimientos, o bien, se realizan de manera informal a partir del conocimiento empírico de sus ejecutores; la suma de dos o más subprocesos contribuyen a la realización de un proceso.
Unidad o Área de Evaluación (AE)	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)	Área de las dependencias o entidades encargada de administrar y rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros de un Pp.
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.

## **ANTECEDENTES**

La Ley General de Desarrollo Social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales de la Administración Pública Federal, en su numeral décimo sexto fracción I, inciso c, establecen los tipos de evaluación, entre los que se encuentra la evaluación de procesos, la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

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

En mayo de 1944, en la colonia Santa Julia de la Ciudad de México, se dio el primer antecedente de lo que hoy conocemos como el Programa de Abasto Social de Leche, al fundarse la primera lechería de la cadena planeada por Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V. (NADYRSA). El 13 de julio de 1949, se ordenó la liquidación de la NADYRSA, para dar paso a la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A. (CEIMSA) la cual quedó encargada del abastecimiento y regulación de los precios de los productos de primera necesidad. En 1950 CEIMSA asumió la responsabilidad de elaborar, distribuir y vender la leche reconstituida.

La constante expansión en la venta de leche reconstituida llevó a la necesidad de construir en 1961, la Compañía Rehidratadora de Leche (CEIMSA, S.A.), para que el Programa de Leche Reconstituida se manejara con independencia y CEIMSA se concretara a las labores de coordinación; ya con su nueva estructura, como sociedad mercantil del estado, bajo el nombre de Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A. (CONASUPO), en 1963 cambiaría su razón social por Compañía Rehidratadora de Leche CONASUPO, S.A. En 1965, se convierte en Sociedad Anónima de Capital Variable; a la vez, CONASUPO se transforma en Organismo Público Descentralizado. En 1972, la Compañía Rehidratadora de Leche CONASUPO, S.A. modificó su razón social por Leche Industrializada Conasupo S.A. de C.V. (LICONSA, S.A. de C.V.).

En el año 1995, la Empresa fue sectorizada a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) bajo la razón social de LICONSA, S.A. DE C.V. A partir de los últimos meses de 1997, LICONSA, S.A. de C.V. operó como productora de alimentos enriquecidos, como papillas para niños y bebidas para las mujeres lactantes y gestantes del Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA). En

febrero de 1999, la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento permitió a la Entidad realizar directamente la compra e importación de la leche en polvo. De esta manera y en el contexto de la Administración Pública Federal, LICONSA, S.A. DE C.V. se fortaleció y afianzó su permanencia, a diferencia de otras Entidades, como la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, que habría de desintegrarse para sumarse a las funciones de LICONSA, S.A. DE C.V.

Un hecho que es necesario resaltar es la fortificación de la leche al adicionarle minerales como hierro, zinc, ácido fólico, vitaminas B2 y B12, además de las vitaminas A y D que ya se le habían incorporado. Con ello, se tiene la certeza de contar con un producto de la más alta calidad que combate de manera frontal la desnutrición y la anemia que afecta a una parte significativa de la población infantil en México. Las Reglas de Operación (ROP) 2004 para el Programa de Abasto Social de Leche facultaron a LICONSA, S.A. de C.V., para incorporar a su padrón de beneficiarios a nuevos grupos de la población, como son mujeres adolescentes de 12 a 15 años; en periodo de lactancia; y de 49 a 59 años. Este tipo de beneficiarios se mantiene vigente hasta el 2018.

El Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) llevó a cabo en los años 2004, 2006 y 2009, las Evaluaciones de Impacto de la Leche Fortificada LICONSA en el estado de nutrición de los niños beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche (PASL), comparando la efectividad de la leche administrada a niños que tenían entre 12 y 30 meses de edad al inicio del estudio.

Con la modificación al objeto social y a los estatutos sociales de LICONSA, S.A. DE C.V., contenidos en la escritura notarial de febrero de 2010, la sociedad tiene por objeto coadyuvar al fomento económico y social del país, participando en la adquisición y enajenación por cualquier título legal de leche fresca o en polvo y de otros productos necesarios para su industrialización y la de sus derivados; así como el procesamiento, distribución y venta de leche fluida pasteurizada o en polvo y de otros productos lácteos y sus derivados, complementos alimenticios, y de otros productos derivados del aprovechamiento de sus procesos industriales; así también, la distribución y venta a precio preferencial de leche líquida, pasteurizada, rehidratada, ultrapasteurizada o en polvo, así como de complementos alimenticios, derivados lácteos u otros productos.

De esta manera, el objetivo general del Programa de Abasto Social de Leche es el de contribuir a fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación, mediante el acceso a la alimentación, siendo su objetivo específico el mejorar el acceso a la alimentación de las personas integrantes de los hogares beneficiarios mediante el acceso al consumo de leche fortificada, de calidad y bajo precio

El problema identificado por el diagnóstico del Programa hace referencia a una parte de la población con cierto nivel de ingresos, que padece de insuficiencia nutricional, así como grupos poblacionales cuyas características tales como la edad o el entorno en el que viven los hacen más proclives a presentar también dichas insuficiencias. El nivel de ingresos se identificó a partir de la línea de pobreza de patrimonio, la que posteriormente se sustituyó por la línea de bienestar, y los grupos poblacionales se identificaron, principalmente, a partir de las etapas de desarrollo del ser humano en

las que es indispensable cubrir un nivel mínimo de requerimiento nutricionales para lograr un estado físico saludable.

Una vez definida la problemática, de acuerdo al Diagnóstico del Programa, la Población Potencial del Programa de Abasto Social de leche se define como las personas que forman parte de hogares cuyo ingreso está por debajo de la línea de bienestar y que pertenecen a cualquiera de los siguientes grupos poblacionales:

- Niñas y niños de 6 meses a 12 años de edad.
- Mujeres y hombres adolescentes de 13 a 15 años.
- Mujeres en periodo de gestación o lactancia.
- Mujeres de 45 a 59 años
- Personas con enfermedades crónicas y personas con discapacidad.
- Personas adultas de 60 y más años.

Asimismo, el Programa de Abasto Social de Leche atiende a esta población bajo una segunda modalidad a través de convenios con Actores Sociales, cuyo objetivo es acceder a segmentos de población que no son atendidos mediante la modalidad de Abasto Comunitario pero que de igual forma son personas que presentan características que los hacen propensos a no tener una nutrición adecuadas. Así, bajo la modalidad de atención mediante actores sociales, se atiende a personas en situación de vulnerabilidad de acuerdo a las siguientes prioridades:

- Personas que por diferentes situaciones están ingresadas en alguna institución pública o privada de asistencia social.
- Personas que son apoyadas por instituciones privadas de asistencia social que suman esfuerzos con el gobierno federal, estatal y/o municipal a favor de la nutrición de las niñas y los niños, así como de la población objetivo.
- Personas atendidas por medio de instituciones de gobierno que por sus objetivos estratégicos, se coordinan entre sí para superar los rezagos socioeconómicos de algunos sectores de la población.

Derivado de lo anterior, la población potencial del Programa de Abasto Social de Leche bajo el criterio de pobreza multidimensional 2012-2016 es la siguiente:

**Población Potencial**  
(millones de personas)

GRUPO POBLACIONAL	2012		2014		2016	
	Hogares	Individuos	Hogares	Individuos	Hogares	Individuos
Población Potencial	13.6	32.8	14.3	31.2	14.2	32.5
Niñas y niños de 6 meses a 12 año de edad	8.6	16.4	8.9	16.4	8.8	16.1
Mujeres adolescentes entre 13 y 15 años	1.8	1.9	2.0	2.2	1.9	2.0
Hombres adolescentes entre 13 y 15 años	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1.9	2.1
Madres lactantes	3.2	3.3	3.1	3.5	3.1	3.4
Mujeres de 45 a 59 años	3.8	3.9	4.4	4.4	4.3	4.3
Personas adultas de 60 años o mayores	4.4	6.2	4.8	6.7	4.6	6.5
Personas con discapacidad	2.9	3.7	3.4	4.3	3.5	4.6

Fuente: Nota sobre población potencial y población objetivo. SEDESOL

La población objetivo, entendida como el subconjunto de la población potencial que un programa público puede atender en el corto y mediano plazo, tomando en consideración las limitaciones financieras e institucionales existentes, para el caso específico del Programa de Abasto Social de Leche se calcula para cada ejercicio presupuestal, de conformidad con lo siguiente:

- Con base en la cantidad de litros de leche que podrán ser producidos y distribuidos con el presupuesto autorizado y las estimaciones de los precios de la materia prima (leche nacional y de importación).
- Tomando en cuenta el promedio histórico de consumo de leche por personal, por tipo de leche distribuida.
- Se determina el número de personas de la población potencial que podrán ser atendidas durante el año, obteniendo la meta nacional.

Es conveniente aclarar que, para cada ejercicio presupuestal, la población objetivo es calculada siete meses antes de que finalice el ejercicio inmediato anterior; adicionalmente, existe continuidad dentro de los beneficiarios en el padrón de beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche entre el término de un ejercicio fiscal y el inicio del nuevo, es decir, corresponden a los mismos datos.

## Proyecciones de población objetivo período 201-2020

Ejercicio	Población Potencial
2014	6'572,292
2015	6'513,041
2016	6'442,831
2017	6'466,242
2018	6'400,000
2019	6'400,000
2020	6'400,000

### **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa presupuestario S052 Programa de Abasto Social de Lecha a cargo de Liconsa S.A. de C.V., que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Pp, así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que orienten su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la gestión operativa del Pp S052 mediante sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
- Valorar si la gestión y la articulación 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;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp S052;
- Identificar, analizar y valorar, las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del Pp S052;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Elaborar recomendaciones específicas, derivadas de las áreas de mejora identificadas, que el Pp S052 pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo, para mejorar su gestión para resultados.

## **ALCANCES**

Al finalizar la evaluación se contará con un análisis **puntual y detallado de la totalidad de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que el Pp S052 lleva a cabo para el logro de su objetivo** (considerando para ello el Modelo General de Procesos), 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 Pp S052.

## **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO**

Para el logro de sus objetivos la evaluación de procesos deberá contener el desarrollo de los siguientes apartados:

1. Descripción del Pp S052;
2. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp S052;
3. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo;
4. Descripción, análisis y valoración de los procesos, subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp S052;
5. Hallazgos y resultados;
6. Conclusiones, valoración global del Pp y recomendaciones;
7. Anexos.

Los primeros tres apartados son parte del producto número uno. Los apartados cuatro y cinco son parte del producto número dos. Para el tercer producto, se debe elaborar un informe final que contenga los siete 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 el Anexo A. Criterios Técnicos de la Evaluación.

## PERFIL DEL EQUIPO EVALUADOR

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Coordinador de la evaluación	Posgrado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, economía, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Coordinación de por lo menos dos evaluaciones de procesos a programas presupuestarios de la Administración Pública Federal o a dos políticas públicas.
Analista de métodos cualitativos	Posgrado en Economía, Políticas Públicas o áreas afines	Participación como integrante de un equipo evaluador en, por lo menos, dos evaluaciones de procesos.
Investigador	Licenciatura en Economía, Políticas Públicas o áreas afines.	Participación como integrante de un equipo evaluador en, por lo menos, una evaluación de procesos.

## PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

El listado de productos que entregará el equipo evaluador al área requirente y el calendario de entrega de los mismos se definen en el Cuadro 1.

**CUADRO 1. LISTADO DE PRODUCTOS Y CALENDARIO DE ENTREGA**

PRODUCTOS	PLAZO DE ENTREGA
Producto 1. Archivo electrónico con lo siguiente:	
1. Descripción del Pp S052	[Colocar la fecha]
2. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp S052	
3. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo	
Producto 2. Archivo electrónico con lo siguiente:	
4. Descripción, análisis y valoración de los procesos subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp S052	[Colocar la fecha]
5. Hallazgos y Resultados	

---

Producto 3. Archivo electrónico del Informe final de la evaluación de procesos del Pp S052, que contenga los siguientes apartados:

1. Resumen Ejecutivo
2. Índice
3. Introducción
4. Descripción del Pp S052
5. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp S052
6. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo
7. Descripción, análisis y valoración de los procesos subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp S052
8. Hallazgos y resultados
9. Conclusiones, valoración global del Pp y recomendaciones.
10. Anexos
  - I. “Ficha técnica de identificación del Pp S052”
  - II. “Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp S052”
  - III. “Flujogramas del Pp S052”
  - IV. “Grado de Consolidación Operativa del Pp S052”
  - V. “Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos del Pp S052”
  - VI. “Propuesta de modificación a la normatividad del Pp S052”
  - VII. “Análisis FODA de la operación del Pp S052”
  - VIII. “Valoración global cuantitativa del Pp S052”
  - IX. “Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp S052”
  - X. “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp S052”
  - XI. “Trabajo de campo realizado”
  - XII. “Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos del Pp S052”
  - XIII. “Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación”

*[Colocar la fecha]*

Este informe deberá acompañarse de una presentación en formato Microsoft Power Point con los principales resultados de la evaluación.

---

Se debe considerar la realización de mínimo tres reuniones. Una posterior a la entrega del primer producto con los operadores del Pp S052 y con el personal del área requirente, con la finalidad de comentar los resultados de dicho producto. Una segunda reunión posterior a la entrega del segundo producto. También se debe contemplar la realización de una reunión final, una vez entregado el último producto, para hacer la presentación de los principales resultados de la evaluación de

procesos. El área requirente indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente el coordinador de la evaluación.

### **RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS DEL EQUIPO EVALUADOR**

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

Respecto de los productos, el equipo evaluador es el responsable de responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos tanto por el área requirente como por la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales de la Secretaría de Desarrollo Social.

Para la revisión de los productos, el área requirente entregará al equipo evaluador sus observaciones y recomendaciones en un plazo no mayor a 15 días hábiles después de la fecha de recepción de los mismos. El equipo evaluador contará con 15 días hábiles después de la emisión del oficio de observaciones y recomendaciones para hacer las correcciones a los productos.

En total este proceso de revisión, corrección y aprobación de los productos deberá llevar, como máximo, hasta 30 días hábiles después de entregados los mismos y de acuerdo con el procedimiento detallado previamente. Lo anterior, a reserva de que dicho plazo pueda ser inferior dependiendo de las fechas en que se emitan los oficios de observaciones, de conformidad o de entrega de los productos debidamente corregidos. El plazo podrá ser superior sólo si el área requirente lo solicite.

La emisión de los oficios de observaciones y recomendaciones, así como los reportes de conformidad serán realizados en los plazos estipulados en estos Términos de Referencia. Será responsabilidad del equipo evaluador recoger estos oficios, así como responder en los plazos establecidos a las observaciones realizadas y entregar los productos con sus correspondientes copias. Los días hábiles para realizar las correcciones a los productos se contarán a partir de la fecha de emisión/envío de la comunicación oficial por parte del área requirente. La atención a los comentarios emitidos por CONEVAL y/o por los operadores del Pp S052 se deberá atender por escrito en el formato elaborado para ello.

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

### **PUNTO DE REUNIÓN**

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos de la evaluación será determinado por el área requirente. Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizarán por correo electrónico con al menos dos días naturales de anticipación.

### **MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO**

El equipo evaluador deberá entregar cada producto de acuerdo con los plazos y condiciones de entrega establecidos en los presentes Términos de Referencia, dichos productos serán validados por personal del área requirente; cada producto se dará por recibido con el reporte de conformidad mediante escrito de aceptación del servicio a entera satisfacción por parte del área requirente, mismo que deberá presentar a la Dirección de Administración y Finanzas para los fines que correspondan, lo anterior en términos de lo establecido en el artículo 84 del Reglamento de la LAASSP.

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

Al concluir el contrato o convenio, el área requirente, elaborará la constancia de cumplimiento total de las obligaciones contractuales en donde se dejará constancia de la recepción del servicio requerido a entera satisfacción por parte del área requirente, todo ello de conformidad con lo establecido en el artículo 103 inciso b) del Reglamento de la LAASSP y los presentes Términos de Referencia.

### **CONDICIONES GENERALES**

1. Además de los criterios establecidos en los presentes Términos de Referencia el equipo evaluador podrá, de acuerdo con su experiencia, ampliar o aportar elementos adicionales que fortalezcan a la evaluación, debiendo cumplir como mínimo los puntos solicitados, sin costo alguno para el área requirente.
2. La totalidad de la información generada para la realización de este proyecto es propiedad del área requirente por lo que el equipo evaluador no tiene derecho alguno para su disseminación, publicación o utilización.
3. El equipo evaluador tendrá responsabilidad por discrepancias, errores u omisiones de los trabajos que presente, durante la vigencia del contrato.
4. En caso de presentarse cualquiera de las condiciones citadas en el punto anterior, será obligación del equipo evaluador realizar los trabajos necesarios para corregir, modificar, sustituir o complementar la parte o las partes del trabajo a que haya lugar, sin que esto implique un costo adicional para el área requirente, lo cual se deberá llevar a cabo durante la vigencia del contrato. De lo contrario se aplicarán las cláusulas correspondientes del contrato suscrito.

5. El área requirente será responsable de resguardar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia del contrato.

## **ANEXO A. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL Pp S052**

El equipo evaluador deberá presentar una descripción detallada del Pp S052, 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 Pp S052, incluso de carácter histórico.

La descripción del Pp S052 es parte del producto 1. Además, se deberá incluir una ficha técnica con los datos mínimos del Pp S052 en el Anexo I. “Ficha técnica de identificación del Pp S052”.

### **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 Pp S052. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un programa de desarrollo social, en este caso).

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Pp S052: las 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 Pp S052, 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.

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 se está concluyendo la Evaluación de Consistencia y Resultados 2017-2018 del Programa de Abasto Social de Leche, por lo que una vez que se disponga del informe final 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.

## **ANÁLISIS DE GABINETE**

El desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que el Pp S052 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 Pp S052.

El análisis de gabinete proveerá la información para la elaboración del diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, de implementación del Pp S052 y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Esto permitirá determinar los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo que se requeriría como parte de la evaluación de procesos en una etapa posterior.

La selección de las fuentes de información para la evaluación deberá considerar la normatividad asociada a la implementación del Pp S052 y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del Pp S052, gobiernos estatales y otros actores relevantes; 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 Pp S052 pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Pp S052.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser 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 S052.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

- 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.
- Informes de auditorías de desempeño o similares, realizadas al Pp por la Auditoría Superior de la Federación, por el Órgano Interno de Control o por cualquier instancia fiscalizadora.

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”.

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<sup>1</sup>, un diagnóstico inicial de procesos del Pp en el que se identifiquen claramente los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran su operación o gestión, así como las instancias o actores que participan en ellos; se deberá presentar una descripción integral con un mapa de procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp, así como llenar el Anexo II. “Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp S052”. 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

---

<sup>1</sup> 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.

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.

## 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 Pp S052 tanto a nivel central como en las entidades federativas 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 Pp S052 y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtenga a partir de la aplicación de estas técnicas se complementará con la observación directa de procesos que permita la revisión in situ de la implementación del Pp S052 en cada uno de los niveles de ejecución.

En la página web del CONEVAL, [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx), estará a disposición una batería de preguntas y temas guía, que servirán al equipo evaluador para elaborar los instrumentos de recolección de información y que sirvan para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

## ANÁLISIS CUANTITATIVO

En caso de que el área requirente hubiera solicitado un análisis cuantitativo, el equipo evaluador deberá aplicar, de preferencia, encuestas en línea a personal operativo y a beneficiarios; el análisis deberá permitir la realización de caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Pp S052.

### 2.1 TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo de la evaluación y del trabajo de campo, el equipo evaluador deberá entregar al área requirente la propuesta de estrategia y plan de trabajo de campo a seguir para la realización de la evaluación, mismos que contener, por lo menos, lo siguiente:

- 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 del área requirente y de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales.

Para el establecimiento de la **muestra analítica, ésta debe considerar las diferentes modalidades, componentes, y/o tipos de apoyo que otorga el Pp S052**. Esta muestra deberá estar apoyada en una matriz analítica en la que se establezcan los criterios de selección y sus interacciones, que justifiquen y den solidez a la selección de las unidades de análisis (entidades, unidades responsables, entre otras). La selección de variables utilizadas para la selección de la muestra debe justificarse a partir de la importancia para el desarrollo de la evaluación.

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de un enfoque analítico; de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; así como de aquella obtenida de entrevistas con actores clave a nivel central, así como de los informes y registros administrativos del Pp S052, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección que garanticen la variabilidad de la muestra seleccionada. La muestra seleccionada debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación del Pp S052 a nivel federal.

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que el equipo evaluador puede tomar en cuenta son el desempeño operativo del Pp S052 entre entidades, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos del Pp S052 y el ejercicio presupuestal en las entidades en que opera, así como las formas de interacción con los gobiernos estatales y municipales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos. Una vez seleccionadas las entidades, se deberá elaborar, a su vez, una muestra de las unidades territoriales a visitar, los puntos de entrega de los bienes y/o servicios generados por el Pp S052.

El equipo evaluador debe entregar un cronograma de actividades en donde se detallen las actividades a realizar para el desarrollo de la evaluación. Además, debe entregar una agenda de trabajo de campo, en donde se señalen fechas, instrumentos a emplear, actores que serán entrevistados, tiempo estimado de duración de la aplicación de los instrumentos, entre otros. Para la agenda de trabajo de campo, se deberán tomar en consideración los tiempos operativos, por ejemplo, el tiempo de traslado.

Asimismo, los instrumentos de recolección de información, tanto cualitativos como cuantitativos, deben entregarse para aprobación del área requirente y de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales. El equipo evaluador deberá diseñar los instrumentos de recolección de información 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, y deberán incluirse en el Anexo XII. “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.

El equipo evaluador deberá entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas incluyendo toda la información sistematizada, tanto de corte cuantitativo como aquella recabada en el trabajo de campo (cualitativa), eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos, en caso de ser necesario, a fin de mantener la confidencialidad de los entrevistados. Las bases de datos deberán entregarse en formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del producto 4.

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

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

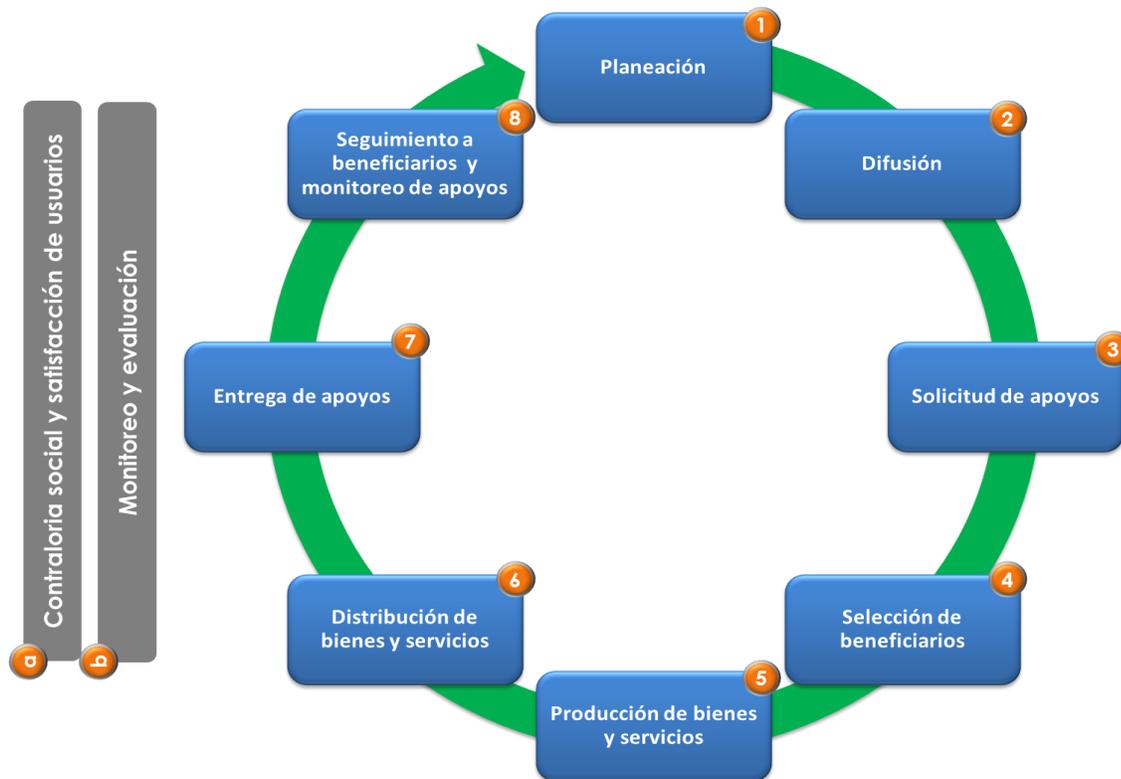
El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador deberá ser entregada al área requirente para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener: 1) la muestra propuesta (con su matriz analítica), 2) los instrumentos de recolección de información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

### 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL Pp S052

El equipo evaluador debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso y subproceso, o en su caso macroproceso, que se lleva a cabo en el Pp S052, 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. Finalmente, se deberán valorar los procesos analizados a partir de la información encontrada. La descripción, análisis y valoración de los procesos son parte del producto 2.

La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.

**FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS**



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 del Pp S052”. 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. Por otra parte, cuando el Pp entregue varios apoyos será necesario describir los procesos correspondientes a cada uno de estos.

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 de cada proceso, subproceso o macroproceso.
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, 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 para realizar sus funciones?
  - c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso o subproceso?
  - d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso o subproceso?
4. Productos: ¿los productos de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, sirven de insumo para ejecutar el proceso o 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 ejecutores? ¿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 implementación del proceso, subproceso, y en su caso macroproceso?
7. Evaluar 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. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso y macroproceso.
9. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el Pp S052.

La descripción de los procesos del Pp S052 deberá acompañarse de flujogramas para cada uno de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, analizados, y éstos se presentarán según los criterios del Anexo III. "Flujogramas del Pp S052".

Además de la descripción de los procesos, se valorarán los atributos de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, del Pp S052 de acuerdo con los siguientes criterios:

- 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.

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.

#### **4. HALLAZGOS Y RESULTADOS**

En este componente, el equipo evaluador debe realizar una valoración global de la operación del Pp S052, 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 Pp S052. Además, deberá señalarse en qué medida la gestión operativa del Pp S052 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 y fortalezas detectadas en la operación del Pp S052, 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.

#### **Principales problemas detectados en la normatividad**

Se deberán identificar las situaciones en las que la normatividad genere complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del Pp S052. Con base en lo anterior, el equipo evaluador presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al Pp S052,

considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el Anexo VI. “Propuesta de modificación a la normatividad del Pp S052”.

## **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 Pp S052 deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del Pp S052 (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 Pp S052, 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 Pp S052 para alcanzar sus objetivos. Al respecto, el equipo evaluador deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos, subprocesos o macroprocesos del Pp S052, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del Pp S052, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

Las buenas prácticas son aquellas iniciativas innovadoras, fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Pp S052. El equipo evaluador deberá describir las buenas prácticas con base en la información derivada de los estudios de caso, así como presentar un análisis de la posibilidad de implementarse en otras áreas y/o entidades en donde opera el Pp S052.

Para la identificación y descripción de los “cuellos de botella” y buenas prácticas 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.

## **Amenazas y Fortalezas**

Se deberán señalar, de manera general, las principales amenazas y fortalezas a nivel del Pp S052 que ayuden a los responsables del Pp S052 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 Pp S052, 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 Pp S052. Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del Pp S052.

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 Pp S052, son parte del producto 2.

Adicionalmente, el equipo evaluador deberá elaborar el Anexo VII. “Análisis FODA de la operación del Pp S052”, en el que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del Pp S052. Este anexo debe formar parte del informe final (producto 3).

## **5. CONCLUSIONES, VALORACIÓN GLOBAL DEL PP Y RECOMENDACIONES**

En este apartado el equipo evaluador debe exponer una síntesis de los resultados encontrados y resaltar los aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes para mejorar la gestión del Pp S052 y para el cumplimiento de sus objetivos.

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:

- 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.
  - 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  $\{[(y'/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa global de la operación del Pp}\}$

El equipo evaluador deberá utilizar el Anexo VIII. "Valoración global cuantitativa del Pp S052" para documentar, argumentar y sustentar cada una de las valoraciones cuantitativas sobre la operación y la ejecución de los procesos (o macroprocesos) del Pp.

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

- Derivarse de los principales resultados de la evaluación y ser concretas y factibles.
- 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 Pp S052 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 IX. "Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp S052".

Respecto de la consolidación operativa, ésta se deberá analizar 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 las instancias ejecutoras; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; 5) si se cuenta con

mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. 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.

Por reingeniería de procesos o subprocesos, se entenderán aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Pp. Para ello se deberá llenar el Anexo IX “Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp S052”, y que a su vez deben derivar en acciones de consolidación para la implementación de los procesos transformados.

Asimismo, el equipo evaluador, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa, debe realizar recomendaciones a nivel de procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, y a nivel del Pp S052. 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 Pp S052. Las recomendaciones y conclusiones son parte del producto 3.

Adicionalmente, el equipo evaluador deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo, la inclusión de indicadores) o en el caso de que el Pp S052 carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno. En cuanto al diseño de indicadores de gestión para estos sistemas de monitoreo, deben cumplir con las siguientes características: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el Anexo X. “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp S052”.

## FORMATOS DE ANEXOS

### Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp S052

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	Nombre del Programa	
	Año de Inicio	
	Responsable titular del programa	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Eje del PND con el que está alineado	
	Objetivo del PND con el que está alineado	
	Tema del PND con el que está alineado	
	Programa ( Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	
	Propósito del programa	
<b>Población potencial</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población objetivo</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
<b>Población atendida</b>	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	

<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos</b>
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	

## Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp S052

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del Pp S052 con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del Pp S052 identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del Pp S052 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)
<b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
<b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
<b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Ej. Recepción de solicitudes de becas
<b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios
<b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
<b>Distribución de apoyos:</b> 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).		
<b>Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		<b>Ej. Entrega de becas</b>
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> 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.		<b>Ej. Monitoreo de becarios</b>
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
<b>Evaluación y monitoreo:</b> 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.		
<b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b>		
<b>Otros procesos (nombre del proceso)</b>	<b>Número de secuencia</b>	<b>Número de secuencia</b>

### **Anexo III. Flujogramas del Pp S052**

(FORMATO LIBRE)

En este apartado el equipo evaluador podrá considerar para la elaboración de los flujogramas la Guía para la Optimalización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos de la Secretaría de la Función Pública, apartado VII. Mapeo de procesos, disponible en <http://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-optimizacion-estandarizacion-y-mejora-continua-de-procesos>.

---

**Anexo IV: Grado de Consolidación Operativa del Pp S052**

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial- mente	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 la 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. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de los procesos del Pp S052

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

**Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del Pp S052**

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

## Anexo VII. Análisis FODA de la operación del Pp S052

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta [que inicie con un verbo en infinitivo y que se traduzca fácilmente en mejoras concretas al Pp] <sup>2</sup>
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
<b>Debilidad o Amenaza</b>			

<sup>2</sup> 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 Metodología de Marco Lógico.

### Anexo VIII. Valoración global cuantitativa del Pp S052

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos eficaces</b>	<b><i>(Total de procesos eficaces / Total de procesos del Pp) x 100</i></b>	

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos oportunos</b>	<b><i>(Total de procesos oportunos / Total de procesos del Pp) x 100</i></b>	

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos suficientes</b>	<b><i>(Total de procesos suficientes / Total de procesos del Pp) x 100</i></b>	

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
<b>Porcentaje de procesos pertinentes</b>	<b><i>(Total de procesos pertinentes / Total de procesos del Pp) x 100</i></b>	

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

## Anexo IX. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp S052

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

### A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

### B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

\*El nivel de priorización Alto, Medio o Bajo, se estimará considerando la mejora en la operación del Pp S052, la viabilidad de la implementación de la recomendación, así como el efecto potencial que esto pueda tener el alcance del objetivo del Pp S052.

## **Anexo X. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp S052**

(FORMATO LIBRE)

## Anexo XI. Trabajo de campo realizado

(FORMATO LIBRE)

En este apartado el equipo evaluador 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	Entrevistad o (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones

**Anexo XII. Instrumentos de recolección de información de la Evaluación de Procesos  
del Pp S052**

(FORMATO LIBRE)

### **Anexo XIII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación**

- Nombre de la instancia evaluadora:
- Nombre del coordinador de la evaluación:
- Nombres de los principales colaboradores:
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
- Forma de contratación de la instancia evaluadora:
- Costo total de la evaluación:
- Fuente de financiamiento: