



Términos de referencia Evaluación de procesos

COMISION DE
DERECHOS HUMANOS
DEL ESTADO DE MÉXICO



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.



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

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.



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

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.



OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del proceso de **Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos** que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos institucionales. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar si la gestión y la articulación del proceso contribuye al logro de los objetivos institucionales.
- Describir la gestión operativa del proceso de evaluación de las actividades de capacitación para medir la calidad de servicio inmerso dentro del procedimiento de “Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos” mediante sus distintas acciones y mecanismos establecidos para su atención.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del proceso de evaluación de las actividades de capacitación para medir la calidad del servicio en la “Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos” así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el proceso pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

ALCANCES

Contar con un análisis puntual del proceso de **Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos**, 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 proceso.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL SERVICIO

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

- a) Descripción del Programa.
- b) Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

- c) Descripción y análisis de los procesos.
- d) Hallazgos y resultados.
- e) Recomendaciones y conclusiones.
- f) Anexos.

El primer y segundo apartado son parte del entregable número uno. El tercer y cuarto apartado son parte del entregable número dos. Para el tercer entregable, se elaborará 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 será 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 1. Criterios Técnicos de la Evaluación.

PERFIL DEL COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN

Cargo	Escolaridad y/o áreas de especialidad	Experiencia
Coordinador de la evaluación	Maestría o doctorado en ciencias sociales, ciencia política, antropología, sociología, políticas públicas, planeación, y/o áreas afines a la temática de la evaluación.	Experiencia en evaluaciones de procesos, de diseño, de consistencia y resultados, de impacto y/o específicas de desempeño a programas públicos o a programas de desarrollo social.



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

El listado de productos que se generarán como resultado de la evaluación y el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se definen en el siguiente cuadro.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE ENTREGA
1.Descripción del proceso de Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos	19 de septiembre de 2019	Archivo electrónico del documento en formato Word vía correo electrónico. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
2.Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo		
3.Descripción y análisis de los procesos Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos	22 de noviembre de 2019	Archivo electrónico del documento en formato Word vía correo electrónico. El tipo de letra debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.
4. Hallazgos y Resultados		
5. Informe final de la evaluación de procesos de Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos, que contenga los siguientes apartados: <ul style="list-style-type: none"> • Resumen Ejecutivo • Índice • Introducción • Descripción del proceso • Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo • Descripción y análisis de los procesos del proceso • Hallazgos y resultados • Recomendaciones y conclusiones. • Anexos 	13 de diciembre de 2019	Archivo electrónico del documento en formato Word y archivo electrónico de la presentación en formato Power Point en 1 CD.
Este informe deberá acompañarse de una presentación en formato <i>Microsoft Power Point</i> con los principales resultados de la evaluación.		El tipo de letra del documento de Word debe ser Arial a 12 puntos con 1.5 de interlineado.



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

Se considera la realización reuniones de trabajo, con los operadores del proceso y con personal de la UIPPE, con el objeto de presentar la metodología de evaluación, los resultados de la evaluación y su retroalimentación. La UIPPE, indicará el lugar, día y hora de realización de las reuniones indicadas y en éstas deberá estar presente personal responsable de la operación del proceso.



ANEXO 1. CRITERIOS TÉCNICOS DE LA EVALUACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA/PROCESO

Se deberá presentar una descripción detallada del proceso, en el que se dé cuenta de:

- a) La problemática que pretende atender (objetivo, población potencial, objetivo, atendida, etc.);
- b) El contexto y las condiciones en las que opera;
- c) 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
- d) Así como toda aquella información que permita entender la operación del programa, incluso de carácter histórico.

La descripción del Programa es parte del *entregable 1*. Además, se deberá incluir 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/proceso. 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.

En ese sentido, la información derivada del análisis de caso servirá para identificar de manera general la operación del proceso, 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 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 solicitar un análisis



cuantitativo, en caso de considerarlo necesario, con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

I. ANÁLISIS DE GABINETE

El desarrollo de la evaluación de procesos requerirá de una revisión del contexto en el que se ejecuta el proceso 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 proceso.

El análisis de gabinete proveerá la información para mapear el proceso general de implementación 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 proceso y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación del mismo, 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/proceso pretende atender.
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el programa/proceso.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal 2018.
- Sistemas de información.
- Evaluaciones del programa/proceso.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
- Documentos asociados al diseño.
- Estrategia de integración de bases de datos del proceso/programa.



II. 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/proceso de **Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos**, en las Unidades Administrativas de la Comisión responsables de su ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave, permitirá obtener información sobre la implementación del proceso de **Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos** 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 proceso de **Capacitación de grupos sociales y/o institucionales en materia de derechos humanos** en cada uno de los niveles de ejecución.

Se utilizará una batería de preguntas y temas guía, que servirán para elaborar los instrumentos de recolección de información y que sirvan para profundizar en el estudio de cada uno de los procesos.

III. 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/proceso. 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 administrativas de la Comisión 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. La muestra seleccionada



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

debe arrojar resultados que sean representativos para mostrar diferencias en la operación programa/proceso.

Se 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 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, deben entregarse para aprobación del área requirente. Los instrumentos de recolección de información deberán incluirse en el Anexo. "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.

Es obligatorio entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación, derivada de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas incluyendo toda la información sistematizada, tanto de corte cuantitativo como aquella recabada en el trabajo de campo (cualitativa), eliminando datos personales y sustituyéndolos por identificadores alfanuméricos, en caso de ser necesario, a fin de mantener la confidencialidad de los entrevistados. Las bases de datos deberán entregarse en formatos editables (Excel, Word, SPSS, etc.) como parte del *entregable 3*.

El desarrollo del trabajo de campo deberá describirse en el Anexo X. "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, se deberá detallar y justificar dichas modificaciones para dar cuenta de lo que realmente se llevó a cabo en la evaluación, y mencionar de qué manera estas modificaciones afectan los resultados de la evaluación.

En este anexo también se debe incluir la bitácora de trabajo, que es un registro detallado de las actividades realizadas, donde deberá señalarse de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó el proveedor y que podrían afectar los resultados de la evaluación. Se deberán registrar todas las



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

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 X). Este anexo es parte del entregable 3.

El diseño metodológico y la estrategia del trabajo de campo diseñada deberá ser entregada a la UIPPE para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener:

- a) La muestra propuesta;
- b) Los instrumentos de recolección de información a aplicar;
- c) El cronograma de actividades;
- d) Agenda del trabajo de campo;
- e) Los formatos de consentimiento, estos cinco productos son parte del *entregable 1*.

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

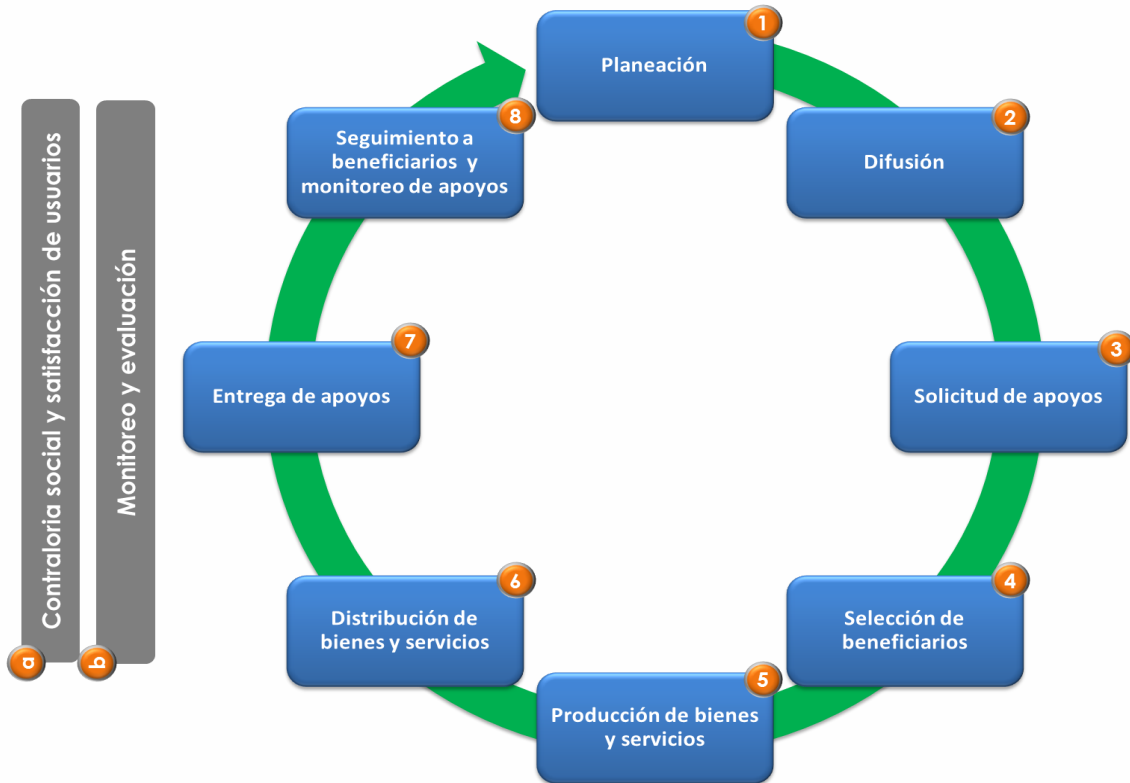
En este entregable se debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo de cada proceso, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación, utilizando tanto la información recabada en campo como en gabinete, es decir considerar la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo,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

La descripción y análisis del proceso se deberá desarrollar en lo general y sólo en caso de que la operación de un proceso sea muy distinta entre las unidades administrativas responsables 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.



FIGURA 1. MODELO GENERAL DE PROCESOS



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?



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
7. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
8. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
9. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa/proceso.

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

- I. Sí existen documentos que normen los procesos;
- II. Sí son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados;
- III. Sí los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras;
- IV. Sí se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores;
- V. Sí 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 elementos¹.

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, 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”*.

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



4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este componente, se debe realizar una valoración global de la operación del programa/proceso, 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/proceso contribuye al logro de sus objetivos.

Asimismo, se deben señalar:

- a) Los principales problemas detectados en la normatividad;
- b) Cuellos de botella;
- c) Las áreas de oportunidad;
- d) Las buenas prácticas detectadas en la operación del proceso con la finalidad de elaborar propuestas de mejora en la gestión.

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

a) 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/proceso. Con base en lo anterior, se presentará una propuesta de mejora, 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"*.

b) 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/proceso deberán incluirse en subapartados y en su elaboración se debe considerar la información derivada del análisis de la operación del programa/proceso (estudios de caso), así como los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él.



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

Las áreas de oportunidad son aquellos aspectos del diseño, implementación, gestión y resultados que las unidades administrativas 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/proceso para alcanzar sus objetivos. Al respecto, se deberá detectar las áreas de oportunidad y los cuellos de botella de los procesos del programa, identificando sus causas (señalando si son internas o externas) y consecuencias en el logro de los objetivos del programa, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

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

Amenazas y Fortalezas

Se deberá señalar de manera general las principales amenazas y fortalezas a nivel del programa/proceso que ayuden a los responsables del mismo 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/proceso, 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/proceso.

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/proceso, son parte del *entregable 2*.

Adicionalmente, se deberá elaborar el Anexo VII. "Análisis FODA del programa/proceso", en la que se presentan los hallazgos más significativos a nivel del programa/proceso Este anexo debe formar parte del informe final (*entregable 3*).



5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

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

Asimismo, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa, debe realizar recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del programa/proceso. 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/proceso. Las recomendaciones y conclusiones son parte del *entregable 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/proceso 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
 - b) reingeniería de procesos.
- ✓ Presentarse en el cuerpo del documento, así como en el *Anexo VIII. "Recomendaciones del Programa"*.

Adicionalmente, se deberá presentar, de acuerdo con el alcance de la evaluación, una propuesta para fortalecer un sistema de monitoreo de gestión (por ejemplo, la inclusión de indicadores) o en el caso de que el programa/proceso 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 características correspondientes. La propuesta para fortalecer el sistema de monitoreo de gestión deberá incluirse en el *Anexo IX. "Sistema de monitoreo e indicadores de gestión"*.



FORMATOS DE ANEXOS

ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA/PROCESO

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	
	Institución	
	Entidad	
	Unidad Responsable	
	Clave Presupuestal	
	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 Plan con el que está alineado	
	Objetivo del plan con el que está alineado	
	Tema del plan 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	
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 (MDP)	
Cobertura geográfica	Municipios y/o comunidades en las que opera el programa	



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

Tema	Variable	Datos
Focalización	Unidad territorial del programa	



ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA

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

1. Listar los procesos identificados.
2. Comparar los procesos identificados del programa con aquellos correspondientes al Modelo general de procesos. Colocar en el renglón correspondiente el nombre de cada proceso del programa identificado como equivalente.
3. Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa no son equivalentes en el Modelo general de procesos.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación). Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.		Ej. Planeación
		Ej. Programación
		Ej. Presupuestación
Difusión del programa. Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.		Ej. Difusión Federal
		Ej. Difusión Local
Solicitud de apoyos. Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.		Ej. Recepción de solicitudes de becas



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		Ej. Selección de becarios
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.		
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de becas
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		Ej. Monitoreo de becarios
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



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador



ANEXO III. FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA

(FORMATO LIBRE)

En este apartado se podrá considerar para la elaboración de los flujogramas las metodologías que se necesarias para estandarización y la mejora continua de procesos y que respondan a las características de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México.



ANEXO IV: GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

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 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. LÍMITES, 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 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?		



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

ANEXO VI. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA

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



Términos de referencia para la Evaluación de procesos

ANEXO VII. ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA (FORMATO LIBRE)

Se recomienda utilizar las metodologías correspondientes que permita obtener información sobre el análisis interno y externo del programa, y que se apegue a la realidad de la operación del mismo por parte de la Comisión.



ANEXO VIII. RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA

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

A) Consolidación

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

B) Reingeniería de procesos

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

*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 IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA

(FORMATO LIBRE)

ANEXO X. 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 XI. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN DE GRUPOS SOCIALES Y/O INSTITUCIONALES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS

(FORMATO LIBRE)



ANEXO XII. 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:



COMISION DE
DERECHOS HUMANOS
DEL ESTADO DE MÉXICO