



EVALUACIÓN DE PROCESOS

TÉRMINOS DE REFERENCIA
PARA LA EVALUACIÓN **EXTERNA LOCAL**

2015 - 2016

DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS
DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA LOCAL DE PROCESOS

El presente documento fue elaborado con base en el Modelo de Términos de Referencia de la evaluación de Procesos de Programa de desarrollo social 2013, que emite el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

CONTENIDO

Introducción.....	3
I. Generalidades de la Evaluación Externa Local	5
II. Objetivo general	6
III. Objetivos específicos	6
IV. Metodología	6
4.1 Análisis de gabinete	7
4.2 Trabajo de campo.....	8
4.3 Muestra.....	8
4.4 Diagnóstico del Programa y alcances de la Evaluación	10
V. Contenidos y criterios de la Evaluación.....	11
5.1 Descripción y análisis de los procesos operativos del programa	11
5.2 Hallazgos y resultados.....	13
5.2.1 Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad	14
5.2.2 Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas o fortalezas.....	14
5.3 Conclusiones y recomendaciones	14
VI. Bitácora de trabajo y base de datos	16
VII. Perfil deseable del coordinador y del equipo evaluador	16
VIII. Productos y plazos de entregas	17
IX. Vigencia del Contrato (Duración del servicio)	18
X. Responsabilidad y compromisos.....	18
XI. Condiciones de Pago	19
XII. Mecanismos de Administración, Verificación y Aceptación del Servicio	19
XIII. Condiciones Generales	20
XIV. Formatos de anexos.....	20
Fuentes utilizadas.....	30

INTRODUCCIÓN

El Gobierno de la República tiene el compromiso de mejorar sustantivamente los procesos y resultados educativos, que conjugue satisfactoriamente la equidad con la calidad, en la búsqueda de una mayor igualdad de oportunidades para todos los mexicanos. Para cumplir con estos postulados, la SEP impulsa la conjunción de esfuerzos en cuatro prioridades nacionales: Mejora del aprendizaje, Normalidad mínima escolar, Alto al abandono educativo desde la escuela y Convivencia escolar.

Estas prioridades ubican a la escuela en el centro de la política nacional para la educación básica y apuntan a garantizar un funcionamiento regular del sistema educativo nacional, como lo establece la Reforma Constitucional y legal en materia educativa. Para consumir la Reforma Constitucional, se publica como ley secundaria, entre otras, el Acuerdo número 717 donde se establece que las escuelas de educación básica deben desarrollar y/o fortalecer sus capacidades para el ejercicio responsable de la autonomía de gestión escolar, con el propósito de asumir los retos que cada escuela enfrente y tomar decisiones que les permitan mejorar de forma permanente el servicio educativo que ofrecen. Es así que el Censo de Escuelas, Maestros, y Alumnos de Educación Básica y Especial (CEMABE), identifica en 2013 el rezago que existe en la infraestructura física, de las escuelas en todo el país reconociendo la necesidad urgente de atención, y la obligación del Estado, a través de sus tres órdenes de gobierno, de garantizar que los inmuebles escolares cuenten con las

condiciones físicas básicas que permitan su funcionamiento y el logro de las cuatro prioridades educativas nacionales.

Bajo este escenario se implementa el Programa de la Reforma Educativa (PRE) como un medio instrumentado por el Gobierno Federal para atender estas condiciones, el cual tiene su antecedente en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2014, con la clasificación presupuestal U082 y con el nombre de Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo (PEEARE). Tanto el PEEARE como el PRE se proponen como objetivo general contribuir a la disminución del rezago en las condiciones físicas de las escuelas públicas de educación básica y al fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar para mejorar la prestación del servicio educativo con calidad y equidad.

Para valorar los logros de este objetivo y de los objetivos específicos del Programa, y así poder tomar decisiones para mejorar la calidad del mismo, las Autoridades Educativas Locales (AEL), quienes operan el programa en las escuelas de cada Entidad Federativa, tienen la responsabilidad, según los lineamientos del Programa, de contratar o convenir una evaluación externa local en una muestra aleatoria de Comunidades escolares beneficiadas, atendiendo lo dispuesto en los Criterios Operativos del Programa y en el plan de evaluación que definió la Dirección General del Desarrollo de la Gestión Educativa (DGDGE) en coordinación con la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEP), de la SEP.

Es así que, la evaluación externa local que llevarán a cabo las AEL's, según el plan de evaluación definido por la DGDGE y la DGEP, será una evaluación de procesos que se practicará a la operación del PRE durante el ciclo escolar 2015-2016.

La evaluación de procesos, se establece tal como lo determina el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), adaptada a una aplicación estatal. Se centra en los medios que se utilizan para alcanzar los objetivos de un programa. Los procesos son el objeto principal de la evaluación concurrente, aunque la evaluación ex post también puede considerarlos.

La evaluación de procesos es un insumo para corregir los cursos de acción, ya que permite ajustar los componentes necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

También busca mejorar la eficiencia operativa al identificar aquellos factores que limitan el logro de objetivos y plantear alternativas de solución a las restricciones.

Permite determinar en qué medida la situación actual del Programa supera la situación inicial (determinada por la línea de base) y se aproxima a la situación deseada y plasmada en las metas y objetivos.

Asimismo, posibilita identificar las buenas prácticas desarrolladas para retroalimentar el proceso de implementación con los aprendizajes adquiridos.

Con la finalidad de orientar la evaluación externa local de procesos, a continuación se presenta el modelo de términos de referencia.

I. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN EXTERNA LOCAL

Las Entidades Federativas que participan en el Programa de la Reforma Educativa (PRE) llevarán a cabo una evaluación externa local que estará centrada en el desempeño de los procesos del Programa de acuerdo con el modelo de los presentes términos de referencia establecidos por la Coordinación Nacional del Programa.

El costo de la evaluación será con cargo a los gastos de operación del Programa en cada entidad federativa y los mecanismos de pago los determinará la AEL responsable en cada Entidad para el caso.

La evaluación externa local deberá realizarse por actores ajenos a la organización que implementa la política a evaluar, se debe recurrir a instituciones académicas y de investigación, departamentos universitarios, personas físicas o morales especializados en la materia, investigadores/as o consultores/as independientes u organismos especializados, de carácter nacional o expertos/as internacionales que cuenten con reconocimiento y experiencia en los temas del programa.

El informe final de la evaluación externa local deberá entregarse a la Coordinación Nacional del PRE a más tardar a los 30 días hábiles después de su conclusión de acuerdo con el cronograma de la evaluación.

La coordinación de la contratación, operación y supervisión de la evaluación externa local, objetiva, imparcial y transparente se deberá realizar por un área de evaluación ajena a la operación del Programa en la Entidad Federativa. Asimismo, deberá revisar los resultados y aprobar los productos que se deriven de la evaluación, verificar su cumplimiento de acuerdo a los términos de referencia y plazos establecidos en el cronograma de ejecución de la evaluación.

El contrato/convenio celebrado con la instancia evaluadora deberá ser entregado a la Coordinación Nacional del PRE a más tardar 30 días hábiles después de su formalización.

El informe final presentado deberá publicarse en la página de internet del área que opera el programa en la Entidad y remitir el vínculo a la Coordinación Nacional del PRE, donde se encuentra publicado a más tardar 30 días hábiles posteriores a la conclusión de la evaluación.

El área de evaluación de la Entidad en donde opera el programa deberá elaborar los documentos para implementar las acciones de mejora que se deriven de los resultados de la evaluación de acuerdo con el mecanismo que establezca la Coordinación Nacional del PRE.

II. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del PRE en la Entidad Federativa durante el ciclo escolar 2015-2016 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

IV. METODOLOGÍA

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que busca establecer y explicar a profundidad los procesos, estrategias y mecanismos de gestión para la implementación del Programa en la Entidad Federativa, sus dinámicas y estructuras, así como su relación con los resultados observables de las acciones realizadas en las escuelas y supervisores beneficiarios del Programa.

Para lograr este propósito, la evaluación sigue estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, es decir, considera una muestra representativa a nivel estatal de escuelas y supervisores, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar los procesos para la implementación del Programa en la Entidad. La evaluación de procesos incluye el análisis sistemático de la operación del programa, mediante análisis de gabinete y trabajo de campo.

4.1 ANÁLISIS DE GABINETE

Se considera por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, la sistematización y la valoración de información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, entre otros. Este análisis valorará, además de los aspectos normativos, el marco contextual en el que se desarrolla el Programa y la información recabada en el trabajo de campo.

En el análisis de gabinete, el equipo evaluador debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos:

- La normatividad aplicable: Ley General de Educación, Acuerdo 716 y 717, lineamientos del Programa, Criterios Operativos, Estrategia Local para el Desarrollo de la Educación Básica, Convenio de Colaboración y de Ejecución para el caso de CONAFE y Carta Compromiso Local, Guía para desarrollar la propuesta local para la implementación y desarrollo del PRE, Guía para desarrollar el proyecto para el fortalecimiento de la Supervisión Escolar; Cuaderno de Trabajo del Director y CONAFE; así como, si la entidad contara con ello, manuales de procedimientos entre otros.
- Propuesta Local para la implementación y desarrollo del PRE en la Entidad que contenga mínimamente.
 - Balance de los resultados de la operación del Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo (PEEARE) en la entidad federativa durante el ciclo escolar 2014-2015.
 - Procesos, acciones y actividades del PRE en la entidad federativa.
 - Población objetivo, beneficiarios y procedimiento de selección
 - Procedimientos para acompañar a las Comunidades escolares durante su participación en el PRE, asesorarlas y acercarles asistencia técnica específica.

- Mecanismos para el control y seguimiento a la aplicación de los recursos otorgados a cada Comunidad escolar y su comprobación.
 - Mecanismos, medios e instrumentos para garantizar la transparencia y rendición de cuentas.
-
- Proyecto para el fortalecimiento de la Supervisión Escolar;
 - Indicadores de seguimiento al desempeño del Programa en la Entidad Federativa Información de actas de planeación seguimiento y cierre reportada en el Sistemas de Seguimiento del Programa (SISPRE).
 - Evaluación externa realizada en el ciclo escolar 2014-2015 al Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo, en escuelas de la Entidad.

Asimismo, se sugiere revisar otros documentos asociados al diseño, estrategia de integración de beneficiarios y bases de datos de beneficiarios.

4.2 TRABAJO DE CAMPO

Se entenderá por trabajo de campo a la 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.

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considerarán:

- los actores que intervienen en la gestión del programa; personal de la Coordinación del Programa en la Entidad y otros de instancias educativas y administrativas de la Secretaría de Educación del Estado que se consideren necesarios,
- la población beneficiaria; comunidades escolares de las escuelas del Programa (directivos, docentes, padres de familia y alumnos) y supervisores de zona escolar beneficiados en el proyecto de fortalecimiento a la supervisión escolar.

4.3 MUESTRA

Para el levantamiento de información de los indicadores de línea base, establecidos por la Coordinación Nacional del PRE, (Anexo I Matriz de Indicadores de Seguimiento del Programa), el equipo evaluador debe establecer la selección de las comunidades escolares de las escuelas del Programa.

Esta muestra deberá ser estadísticamente representativa a nivel estatal y seleccionado de manera aleatoria de los padrones de beneficiarios. Se calculará el tamaño de la muestra por medio de la fórmula de cálculo de muestras representativas en universos finitos:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{D^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

N= total de las escuelas o supervisiones según sea el caso

Z= nivel de confianza,

P= probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q= probabilidad de fracaso

D= precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

La muestra deberá considerar escuelas de sustitución (Se anexa una muestra ya extraída que puede ser utilizada por el equipo evaluador si así lo desea).

Para el caso de la selección de los actores que intervienen en la operación del Programa (personal de la Coordinación del Programa en la Entidad y otros de instancias educativas y administrativas de la Secretaría de Educación del Estado, así como beneficiarios del programa comunidades escolares y supervisores de zona), el equipo evaluador debe determinar la selección de una muestra apoyada en una matriz analítica en la que se establezcan las variables y sus interacciones, que justifiquen y den solidez a la selección de los actores o informantes clave seleccionados.

Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; y en 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.

Algunos criterios para dar cuenta de la variabilidad, que el equipo evaluador puede tomar en cuenta son; el desempeño operativo del programa entre entidades, regionalización geográfica y cultural, volumen de operación, esquemas normativos del programa y el ejercicio presupuestal en las escuelas en que opera, así como las formas de interacción con los gobiernos estatales y municipales. Estos criterios son enunciativos más no limitativos.

La estrategia de trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador deberá ser entregada a la unidad administrativa coordinadora de la evaluación para su validación antes de ser implementada, ésta deberá contener la muestra establecida (con su matriz analítica), los responsables del programa y operadores a entrevistar, los instrumentos de recolección a aplicar, y el cronograma de actividades.

4.4 DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA Y ALCANCES DE LA EVALUACIÓN

El equipo evaluador deberá presentar un diagnóstico general del programa, en el que se dé cuenta de la problemática que pretende atender, el contexto y las condiciones en las que opera, se identifique los principales procesos en la normatividad vigente, y se presente una descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del programa.

Se deberá incluir una ficha técnica con los datos mínimos del programa. Anexo II “Ficha técnica de identificación”.

A partir de este diagnóstico el equipo evaluador presentará para su validación, a la unidad administrativa coordinadora de la evaluación, una propuesta de los alcances de la evaluación de procesos. Asimismo, este diagnóstico debe estar acompañado de la justificación del enfoque metodológico general, seleccionado para el desarrollo de la evaluación.

El alcance de la evaluación puede implicar el análisis de todos los procesos del programa o la priorización de procesos críticos para su análisis y valoración. Un elemento que podrá ser considerado en el diagnóstico, para establecer el alcance de la evaluación, es el grado de consolidación operativa del programa, éste podrá determinarse a priori considerando algunos elementos como: 1) si existen documentos que normen los procesos; 2) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras; 3) si los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores; 4) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión; 5) si se cuenta 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. Puede incluirse procesos críticos como la supervisión de zona.

Independientemente del alcance que se haya determinado para la evaluación de procesos en cada entidad federativa, en tanto que la metodología es cualitativa, el equipo evaluador deberá entregar los resultados de los indicadores de la línea base, que se originan del análisis de la información de los instrumentos aplicados a la muestra de beneficiarios del Programa seleccionados para el caso (La Coordinación Nacional de Programa entregará a la Unidad Administrativa coordinadora de la evaluación los instrumentos para levantar la información).

V. CONTENIDOS Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de procesos considera el desarrollo de tres temas:

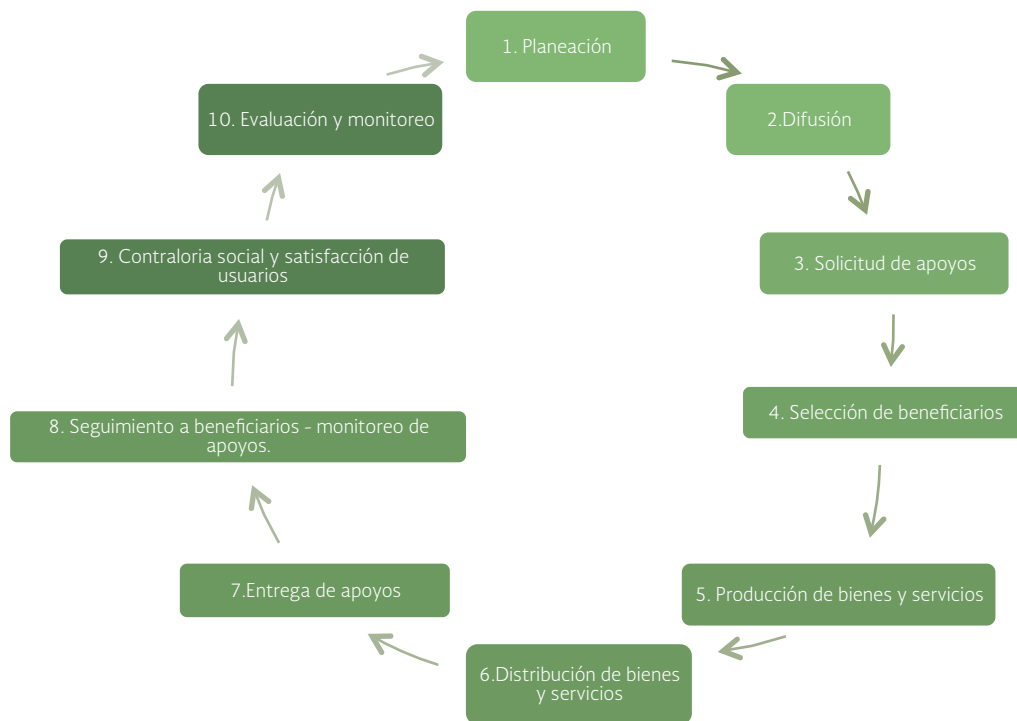
- Descripción y análisis de los procesos del programa
- Hallazgos y resultados
- Recomendaciones y conclusiones

5.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL PROGRAMA

El equipo evaluador debe describir y analizar los procesos operativos del programa en la Entidad Federativa, considerando 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 planteadas.

El equipo evaluador debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo y el análisis de cada proceso, de acuerdo con el alcance establecido para la evaluación utilizando tanto la información recabada en campo como los documentos normativos, y presentar una valoración integral sobre la gestión de cada uno de ellos.

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



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

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

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. Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio.
10. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

En aquellos casos donde un proceso sea muy distinto se deben describir estas diferencias. Por otra parte, como el programa entrega dos distintos apoyos: a escuelas y a supervisores y estos implican el desarrollo de distintos procesos por lo que será necesario describir los procesos correspondientes a cada tipo de apoyo ofrecido.

Este “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos específicos que pueda tener un programa, por lo que el equipo evaluador, 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 III “Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos”.

En la descripción de los procesos el equipo evaluador, de manera conjunta con la unidad administrativa responsable de la contratación, deberá considerar la pertinencia de elaborar flujogramas para el proceso analizado, que se presentarán como anexos.

5.2 HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este componente, el equipo evaluador debe realizar una valoración global de la operación del programa, de acuerdo con los alcances definidos para la evaluación. Todos los hallazgos e identificación de resultados deben realizarse con base en los datos contenidos en los estudios de caso. En esta valoración, debe señalarse en qué medida la gestión operativa del programa en la Entidad conduce al logro del objetivo del programa.

Asimismo, se deben señalar los principales problemas detectados, las áreas de oportunidad y las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del programa en la Entidad, para elaborar propuestas de mejora en la gestión.

Por cuellos de botella se entenderán aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos.

Por buenas prácticas se entenderán aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa en la Entidad.

5.2.1 DETECCIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROBLEMAS 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. Asimismo, el equipo evaluador presentará una propuesta de modificación a la normatividad aplicable al programa, considerando las restricciones prácticas que existan para su implementación en la Entidad, así como los efectos potenciales de ser implementada. Los resultados de este análisis deberán describirse en el Anexo IV “Propuesta de modificación a la normatividad”.

5.2.2 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS O FORTALEZAS

La identificación y la descripción de los cuellos de botella, de buenas prácticas y de fortalezas del programa deben considerar la información derivada del análisis de la operación del programa, así como considerar los puntos de vista de los principales actores que intervienen en él. Este análisis deberá incluir las causas y las consecuencias de los cuellos de botella detectados, sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas), de igual manera se presentará un análisis de las buenas prácticas.

Adicionalmente, el equipo evaluador deberá elaborar un análisis de fortalezas y debilidades (FODA) en el informe final, y una síntesis en el Anexo V “Análisis FODA del programa”.

5.3 CONCLUSIONES 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 la mejora de la gestión del programa en la Entidad.

Asimismo, el equipo evaluador, como resultado del análisis global o específico de la gestión operativa del programa en la Entidad, debe realizar recomendaciones a nivel de procesos y a nivel del programa local y su vinculación con la Coordinación Federal del Programa. Todas las recomendaciones y conclusiones deben formularse con base en los datos contenidos en los estudios de casos. El objetivo final de las

recomendaciones es proporcionar líneas y estrategias de acción articuladas para la mejora de la operación del programa tanto en el ámbito estatal como en el Federal.

Las recomendaciones deben contar con las siguientes características:

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

Por consolidación se entenderá aquellas recomendaciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa en la Entidad, ya sean acciones, procedimientos o estrategias. Por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Estas recomendaciones buscan el fortalecimiento o perfeccionamiento del programa en la Entidad, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.

Por reingeniería de procesos, se entenderá aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del programa e, incluso, del diseño operativo del mismo.

- Presentarse en el Anexo VI “Recomendaciones”.

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 programa carezca de este tipo de sistemas, se debe proponer el diseño de uno.

Los indicadores pueden ser de distinto nivel de complejidad. Entre los menos complejos como pueden ser los servicios no entregados, el gasto promedio en mantenimiento de vehículos por región, la cantidad de personal con licencia,

discapacidad o ausente. Entre los más complejos como la construcción de indicadores de complejidad operativa que incluyen la relación entre el volumen de operación, dispersión y distribución geográfica, condiciones geográficas de operación, entre otros.

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. Asimismo, el equipo evaluador debe presentar el ejercicio de un primer cálculo de estos indicadores, con insumos reales de ser posible, o si no hipotéticos, en un anexo de formato libre. Anexo VII “Sistema de monitoreo e indicadores de gestión”.

VI. BITÁCORA DE TRABAJO Y BASE DE DATOS

El equipo evaluador debe entregar una bitácora de trabajo que señale de forma sintética las principales actividades y situaciones a las que se enfrentó y que podrían afectar los resultados de la evaluación.

Asimismo, debe entregar las bases de datos analizadas para la generación de los resultados de la evaluación y la medición de los indicadores de desempeño del Programa que sirven como línea base derivados de la aplicación de los instrumentos y de la recopilación de información de las distintas fuentes utilizadas. Las bases de datos deben entregarse en formatos compatibles con Excel y deben mantener la confidencialidad de los entrevistados.

VII. PERFIL DESEABLE DEL COORDINADOR Y DEL EQUIPO EVALUADOR

CARGO EN EL EQUIPO CLAVE	REQUISITOS ACADÉMICOS	EXPERIENCIA GENERAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA
Coordinador equipo evaluador	Estudios de posgrado en ciencias sociales, económicas, historia, antropología, ciencia política o administración pública.	Experiencia en evaluaciones de programas, políticas y/o investigaciones en materia de desarrollo social.	Experiencia en evaluaciones en las que se hayan implementado metodologías y análisis cualitativos y cuantitativos. Que cuente con líneas de investigación o participación en proyectos con temas vinculados al programa.

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA LOCAL DE PROCESOS

Equipo Evaluador	<p>Se sugiere que el equipo evaluador sea multidisciplinario y esté integrado por personal con experiencia en trabajo de campo, estudios etnográficos, diseño de encuestas y cuestionarios, en temas de ingeniería de procesos y en evaluación de programas de desarrollo social, que cuenten con licenciatura o estudios de posgrado en ciencias sociales, económicas, historia, antropología, ciencia política, psicología, administración pública o ingeniería.</p>	<p>Experiencia en evaluaciones de programas, políticas y/o investigaciones en materia de desarrollo social.</p>	<p>Experiencia en diseño institucional y política pública, planeación estratégica, reingeniería de procesos, análisis cualitativo y cuantitativo, diseño y aplicación de encuestas y técnicas etnográficas.</p>
------------------	--	---	---

VIII. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGAS

CALENDARIO DE ENTREGA DE PRODUCTOS DEL PROYECTO

PRODUCTOS	FECHA DE ENTREGA
<p>Documento 1. Diagnóstico y alcance de la evaluación, estrategia y plan de trabajo de campo, así como propuesta y justificación del enfoque metodológico y del diseño muestral establecido.</p>	
<p>Documento 2: Primer informe de la evaluación local de procesos del Programa de la Reforma Educativa en la Entidad Federativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tema I. Descripción y análisis de procesos del programa y ○ Tema II. Hallazgos y Resultados 	
<p>Documento 3. Informe Final de Evaluación local de Procesos del Programa de la Reforma Educativa en la Entidad Federativa, que debe contener los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen Ejecutivo 	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Índice 3. Introducción 4. Metodología y diagnóstico 5. Tema I. Descripción y análisis de procesos del programa 6. Tema II. Hallazgos y resultados 7. Tema III. Recomendaciones y conclusiones 8. Bitácora de trabajo y Bases de datos 9. Instrumentos de recolección de información diseñados por la institución evaluadora. 10. Anexos <ul style="list-style-type: none"> o Anexo I Indicadores de Desempeño del Programa o Anexo II Propuesta de modificación a la normatividad o Anexo III FODA o Anexo IV Recomendaciones o Anexo V Sistema de monitoreo e indicadores de gestión o Anexo VI Ficha de identificación del programa 	
---	--

IX. VIGENCIA DEL CONTRATO (DURACIÓN DEL SERVICIO)

La Evaluación de Procesos del Programa de la Reforma Educativa en la Entidad - Federativa, será a partir de la firma del contrato/convenio y hasta la fecha establecida e informada a la DGDGE por la Unidad Administrativa coordinadora de la evaluación, de conformidad con lo establecido en la normatividad aplicable en la Entidad Federativa.

X. RESPONSABILIDAD Y COMPROMISOS

Además de la calidad del estudio y el cumplimiento de los presentes Términos de Referencia, la instancia evaluadora es responsable de:

- Los costos y gastos que significan las instalaciones físicas, equipo de oficina, alquiler de servicios y transporte que se requiera para el estudio; asimismo, del pago por servicios profesionales, viáticos y aseguramiento del personal profesional, técnico, administrativo y de apoyo que sea contratado para la ejecución de la evaluación y operaciones conexas.
- Respecto de los documentos entregados: Responder por escrito sobre aquellos comentarios emitidos por la unidad coordinadora de la evaluación y por la

unidad administrativa que opera el programa que no ha considerado pertinente incorporar en los informes respectivos y las causas que lo motivaron.

- Respecto de la Diseminación de Resultados: Los evaluadores y los coordinadores deben estar disponibles para reuniones y/o eventos especiales requeridos por la parte contratante, incluyendo la asistencia a la unidad coordinadora de la evaluación, en caso de ser convocados, aún después de concluido el contrato.
- Otros que considere la Unidad Administrativa coordinadora de la evaluación.

Los compromisos de la Unidad Administrativa coordinadora de la evaluación son:

- Suministrar oportunamente a la instancia evaluadora toda la documentación necesaria para llevar a cabo el estudio, así como las bases de datos.
- Verificar la confiabilidad de la información suministrada por ella y por las unidades relativas al programa.
- Revisar el informe borrador y entregar oportunamente los comentarios que de la revisión resulten, a fin de que sean incorporados por el evaluador en la versión final del informe.
- Verificar que el informe final de evaluación externa local cumpla con el contenido mínimo establecido en estos Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa de la Reforma Educativa.
- Otros que considere la Unidad Administrativa coordinadora de la evaluación.

XI. CONDICIONES DE PAGO

[De acuerdo a la normatividad aplicable en la Entidad y a la Unidad Administrativa coordinadora de la evaluación].

[Así mismo, se debe tomar en cuenta el presupuesto disponible para la evaluación, considerando la cantidad de escuelas de la muestra, el análisis de gabinete, el trabajo de campo y el alcance de la evaluación, así como las variaciones económicas respecto de la ley de la oferta y la demanda de este servicio que existan en la entidad].

XII. MECANISMOS DE ADMINISTRACIÓN, VERIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

[De acuerdo a la normatividad aplicable y a la Unidad Administrativa coordinadora de la evaluación]

XIII. CONDICIONES GENERALES

[De acuerdo a la normatividad aplicable y a la Unidad Administrativa coordinadora de la evaluación]

XIV. FORMATOS DE ANEXOS

ANEXO I MATRIZ DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL U082 PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA “ENTIDAD” (AÑO DE LA EVALUACIÓN)				
INDICADOR	LÍNEA BASE 2015	2016	2017	2018
Número de escuelas que mejoraron su infraestructura y equipamiento escolar				
Escuelas de una muestra beneficiarias del Programa fortalecidas en su autonomía de gestión escolar				
Supervisores de una muestra beneficiarios del Programa fortalecidos en sus capacidades técnicas de supervisión escolar	Indicador que la DGDGE alimentará con información de los reportes al Proyectos de Fortalecimiento Escolar y el Diplomado a Supervisores Escolares.			
Cantidad de asistencia técnica brindadas por el Supervisor a las escuelas de una muestra beneficiarias del Programa				

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA LOCAL DE PROCESOS

Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación del Programa por parte del Supervisor				
Cantidad de asistencia técnica brindadas por la AEL a las escuelas de una muestra beneficiarias del Programa				
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que recibieron acompañamiento en la implementación del Programa por parte de la AEL				
Escuelas de una muestra con participación de padres de familia en la atención de la mejora escolar				
Cantidad de escuelas de una muestra beneficiarias del Programa que perciben cambios en el aprovechamiento escolar				

ANEXO II FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN
 EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL U082
 PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA
 “ENTIDAD”
 (AÑO DE LA EVALUACIÓN)

TEMA	VARIABLE	DATOS
Datos Generales	Entidad	
	Nombre del Programa	
	Año de Inicio	
	Nombre de la Unidad Responsable del Programa	
	Responsable a cargo del programa estatal	
	Teléfono de contacto	
	Correo electrónico de contacto	
Objetivos	Objetivo general del programa	
	Principal Normatividad	
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	
	Propósito del programa	
Número total de escuelas que tienen el problema o necesidad	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Número de escuelas que tienen el problema y pueden ser susceptibles de incorporarse al programa	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Número de escuelas incorporadas	Definición	
	Unidad de medida	
	Cuantificación	
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA LOCAL DE PROCESOS

	Presupuesto ejercido (MDP)	
Cobertura geográfica	Localidades en las que opera el programa	
Focalización	Tipo de escuelas que atiende el programa	

ANEXO III FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL U082 PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA “ENTIDAD”

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.

Colocar al final de la lista aquellos procesos del programa que 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 EXTERNA LOCAL DE PROCESOS

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).		Ej. Entrega de becas
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		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	Describa brevemente

**ANEXO IV: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA
NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL U082
PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA
“ENTIDAD” (AÑO DE LA EVALUACIÓN)**

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 V: ANÁLISIS FODA
EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA
PRESUPUESTAL U082 PROGRAMA DE LA REFORMA
EDUCATIVA “ENTIDAD” (AÑO DE LA EVALUACIÓN)

Nombre del proceso o tema	Fortalezas	Debilidades	Recomendación
Nombre del proceso o tema	Oportunidades	Amenazas	Recomendación

ANEXO VI: RECOMENDACIONES ANEXO EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL U082 PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA “ENTIDAD” (AÑO DE LA EVALUACIÓN)

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

A) Consolidación

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

B) Reingeniería de procesos

*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.

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*

ANEXO VII (FORMATO LIBRE): SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL U082 PROGRAMA DE LA REFORMA EDUCATIVA “ENTIDAD” (AÑO DE LA EVALUACIÓN)

FUENTES UTILIZADAS

CONEVAL, (2013). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social, México, D.F.

Di Virgilio, M. M. y Solano, R. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

SHCP, SFP, CONEVAL, (2015). Programa Anual de Evaluación. México, D.F.

SEP, (2015). Criterios Operativos Programa de la Reforma Educativa, México, D.F.

SEP, (2015). Lineamientos de Operación del Programa de la Reforma Educativa, México, D.F.