

Informe Final Evaluación de Procesos

**Programa P001 Diseño y Evaluación de
Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación**

Coordinador
Manuel Gil Antón

Colaboradores
**Nancy Estrada Peredo
Manuel De La Paz Ortega**

**El Colegio de México, A. C.
Centro de Estudios Sociológicos**

07.abril.2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento representa el informe final de la Evaluación en materia de procesos realizada al programa presupuestario (Pp) P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación. Dicha evaluación se llevó a cabo con base en el instrumento del Modelo Términos de Referencia (TDR) proporcionados al equipo de evaluación por los responsables del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

La evaluación tiene como finalidad contribuir con la mejora en el funcionamiento, operación y accionar de los procesos diversos que lleva a cabo el personal responsable de la operación del Pp P001 en el contexto interno de la institución y en relación con entes externos y acorde a la política vigente en materia de ciencia y tecnología.

Los términos de referencia TDR plantean de la siguiente manera la finalidad de la evaluación de procesos.

Objetivo General

El Objetivo de la Evaluación de Procesos, de acuerdo a los Términos de Referencia emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en el presente ciclo es: “Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa presupuestario (Pp), mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente”.

Objetivos Específicos

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

en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.”¹

A partir de estos objetivos y de acuerdo a la guía de los TDR se planteó abordar el análisis del programa con dos grandes apartados metodológicos.

En primer lugar un análisis documental exhaustivo (de gabinete) de los documentos propios del programa, documentación institucional, a fin de dar contexto y límites a su operación. Es en esta primera etapa de la evaluación se pudo conocer los límites teóricos operativos así como los antecedentes bajo los cuales el programa se ha desempeñado a lo largo de los años, así como el poner en perspectiva sus transformaciones y adaptaciones durante toda su existencia como ente orientador e implementador de las normatividades de política en ciencia, tecnología e innovación hacia adentro y fuera del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Uno de los primeros hallazgos de los que se pudo dar cuenta es que se trata de un programa con una particularidad.

Si bien lleva por nombre diseño y evaluación de política pública, sus capacidades de trazar líneas de política están acotadas por el propio Consejo, el contexto político-económico por el cual se encuentre atravesando y la relativa independencia de algunos otros programas al interior del Consejo (los cuales tienen metas sustantivas, agendas y metas cualitativas que deben cumplir, pues en muchos casos trabajan de forma interinstitucional) se pudo dar cuenta que inicialmente existe el propósito de homologar ciertas prácticas institucionales como por ejemplo la creación en colaboración de anteproyectos de presupuesto o las orientaciones en materia de planteamiento de metas.

El segundo apartado metodológico se refiere al trabajo de campo. Puesto que el área de acción del Pp P001 son los programas al interior del CONACYT, se decidió realizar entrevistas a los responsables clave de la operación de cada uno de los programas presupuestarios. El instrumento de la entrevista semi-estructurada fue decidido en discusión con los responsables operativos del Programa P001 y con base al organigrama disponible en el sitio Web de acceso público del Consejo. Se realizó una primera propuesta de quienes estarían involucrados tanto en los procesos administrativos interiores de cada programa así como de quienes potencialmente tenían más interacción con los operadores del P001.

En esta etapa metodológica resalta el hallazgo que algunos operadores no únicamente tienen como responsabilidad exclusiva su programa, incluso en los casos de los programas que no son sustantivos los operadores les resulta difícil separar o identificar las actividades propias de su programa y su relación operativa con el Pp P001.

No aludimos que todos ellos se encuentren con baja calificación para el desempeño de sus funciones, en cambio se pudieron dar cuenta de casos totalmente opuestos a este juicio. En cambio sí pudimos vislumbrar como un primer acercamiento etnográfico que la dificultad en realizar relaciones precisas de los procesos puede deberse inicialmente a que 1) La planeación institucional no está totalmente desarrollada y por lo tanto no se tienen normativas precisas sobre las interacciones entre todos los programas, aunque sí guías generales de colaboración y gestión interna y 2) Que la diferencia entre las dinámicas de trabajo de los programas y sus propios objetivos hace difícil considerar la planeación como

¹ Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia. Tecnología e innovación 2020 SHCP

la piedra angular del trabajo al interior del Consejo. Incluso en algunos casos los objetivos parecen ser dirigidos por preceptos inerciales favorables a veces y en otros tantos como requisito forzoso.

Como una síntesis de parte del análisis de los procesos que se podrán ver durante la evaluación presente, se presenta el cuadro que resume los atributos de los procesos del Programa expresados como porcentaje de cumplimiento de los mismos.

Atributos de los procesos del Programa

	Eficiencia (90%)	Oportunidad (100%)	Suficiencia (90%)	Pertinencia (100%)	Calificación del proceso	% Cumplimiento de atributos del proceso
PLANEACIÓN Programación Institucional	SI	SI	SI	SI	4	100%
PLANEACIÓN Programación Presupuestaria	SI	SI	SI	SI	4	100%
COMUNICACIÓN	SI	SI	SI	SI	4	100%
SELECCIÓN DE USUARIOS	SI	SI	SI	SI	4	100%
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	NO	SI	SI	SI	3	75%
ENTREGA DE SERVICIOS	SI	SI	SI	SI	4	100%
SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS	SI	SI	NO	SI	3	75%
CONTROL	SI	SI	SI	SI	4	100%
MONITOREO	SI	SI	SI	SI	4	100%
EVALUACIÓN EXTERNA	SI	SI	SI	SI	4	100%
Cumplimiento de atributos general	--	--	--	--	3.8	95%

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

El cuadro de medición de los atributos nos indica los resultados siguientes:

- **Atributo de Eficacia:** casi todos los procesos son eficaces. La meta propuesta se consigue en un 90% de todos los procesos.

- Entre el 70% y el 99.99% de los procesos es eficaz. Esto equivale a una calificación de 4 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.
- **Atributo de Oportunidad:** todos los procesos son oportunos. Es de destacar que a lo largo de toda la cadena de procesos los tiempos utilizados en las actividades del programa sean cumplidos con prontitud
 - Todos los procesos son oportunos, 100% Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.
- **Atributo de Suficiencia:** casi todos los procesos son suficientes. El seguimiento a beneficiarios tiene poca estructura que demuestre el proceso.
 - Entre el 70% y el 99.99% de los procesos son suficientes Esto equivale a una calificación de 4 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.
- **Atributo de Pertinencia:** todos los procesos son pertinentes. Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.
 - Todos los procesos son pertinentes, 100% Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.

En síntesis, del total de atributos de los procesos se obtienen las siguientes calificaciones por cada uno:

Atributo	Calificación
Eficacia	4
Oportunidad	5
Suficiencia	4
Pertinencia	5
Sumatoria	18

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores y en base a los TDR la valoración cuantitativa general considera el total de puntos posibles a obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos) y los puntos obtenidos 18. De modo que el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles es $\{(18/20)\} \times 100$. Esto es igual a 90.

De manera resumida se obtiene que de los 10 procesos, 8 cumplen al 100% los 4 atributos de Eficacia, Oportunidad, Suficiencia y Pertinencia. Estos son Programación Institucional, Programación Presupuestaria, Comunicación, Selección de Usuarios, Entrega de Servicios, Control, Monitoreo y Evaluación Externa.

Los dos procesos que cumplen en un 90% son Producción de entregables y Seguimiento a Beneficiarios.

Posteriormente en el apartado identificado como Medición de los atributos de los procesos y subprocesos se podrá dar una explicación más amplia de cómo se llegó a este modelo sintético. Por el momento el lector cuenta con un breviarío de los procesos que el programa lleva a cabo y una valoración que da evidencias para considerar *a priori* que en general el

programa presupuestario P001 cuenta en la mayor parte de sus actividades, con procesos suficientes para atender sus tareas.

Derivado de esta síntesis valorativa de procesos y posterior a la discusión y entregas parciales del informe se pudo considerar incluir las siguientes recomendaciones para la operación del programa presupuestario P001.

Hallazgos y resultados

Durante la evaluación se pudieron rescatar algunas situaciones que cada proceso caracteriza. A continuación se describen brevemente algunos hallazgos y/o resultados de cada uno.

Proceso de planeación

El primer hallazgo relevante en materia de planeación es el hecho de que esta se ven adscrita a las necesidades que el Consejo tiene en su conjunto, esto es, que no se trata de una labor de planeación como ente independiente y objetivos propios, se trata de una planeación determinada desde la dirección del Consejo, la cual a su vez está determinada tomando en cuenta elementos de política del momento histórico por el que se transita, la planeación del P001 es pues armonizada a la par de los objetivos propios del CONACYT.

Un segundo hallazgo se refiere a que al no contar con una planeación propia genera que los objetivos y tareas del Programa se dirijan a la coordinación en materia de orientación de los programas presupuestarios y a fungir como unidad de enlace hacia los entes de administración pública de carácter fiscalizador como SFP y ASF y hacia instancias que aportan información de la política social como el CONEVAL, además de la Secretaría de Hacienda pues se los programas presupuestarios operan con fuentes de financiamiento público.

Comunicación

El primer hallazgo del proceso de comunicación del programa P001 es el hecho de que esta se lleva a cabo el Programa P001 en varios canales. Por un lado, la comunicación hacia el interior del Consejo es una labor constante y por otro, los operadores del P001 sirven como un puente de comunicación entre las entidades externas y los programas presupuestarios. Ratifican la información que les llega de SHCP, SPF, CONEVAL, etc. Mediante las entrevistas se pudo conocer que incluso la comunicación comienza antes de iniciar el ciclo presupuestal.

Un segundo hallazgo que se repitió en el proceso de comunicación es que los requerimientos que hacen varios de los operadores de los programas hacia el P001 se consideran como una meta parcial, es decir, se resuelve el problema, sea un llenado de formato, la cifra recomendada de un indicador, entre otros, pero en repetidas ocasiones la asesoría termina resolviendo una parte sin que el operador que hizo la solicitud conozca el total del proceso o la utilidad del problema que resolvieron.

Selección de usuarios

El proceso de selección de usuarios para el Pp P001 es prácticamente nulo.

La población que recibe las acciones de seguimiento monitoreo y evaluación de parte del programa son justamente el resto de los programas de CONACYT. Una hallazgo que es destacable respecto a la selección de usuarios es la que atraviesa el programa F003. Este programa actualmente no está funcionando como tal, se está financiando a través de un fideicomiso institucional que ya se tenía. El antecedente para este programa era el Fondo Institucional de Fomento Regional para el Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación (FORDECYT). Se modificó el contrato para convertirlo en FORDECYT/PRONACES. El programa existe, sin embargo, no está en operaciones.

Si bien no se puede hablar de una toma de decisiones o criterios de apoyo selectivos, se puede considerar que el P001 no está en posibilidades de decidir qué programa apoyar, aún en etapas previas a la operación de estos.

Esta situación particular sólo sirve de sustento para demostrar que la selección de beneficiarios o usuarios de los servicios del P001 no se encuentra en sus manos. La selección se da de acuerdo a los objetivos institucionales y a una programación que rebasa las posibilidades del programa.

Producción de entregables

Un hallazgo de la producción de entregables es que algunos de los entregables son los indicadores y metas de la MIR, sin embargo, la forma concreta en cómo se realizan las construcciones de las metas o si un indicador es viable o no, es decir, el trabajo previo, no se ha descrito o referido a qué mecanismo documental se hace referencia.

Si bien, existe de manera general un repositorio de información, no se sabe si este incluye el proceso de cómo se producen estos elementos. En el momento en que el equipo de evaluación pudo visualizar los registros, sólo se constató que existen documentos terminados, MIR y ASM ya construidos. Puesto que el proceso de producción de entregables es en parte el proceso de creación de Matrices de Indicadores de los demás programas presupuestarios del Consejo, este trabajo puede ser rescatable como una evidencia en un sentido positivo y mostrar a todos los operadores cómo es que se abordan diferentes soluciones, a problemas comunes, no obstante se corre un alto riesgo de sobresaturar de información un proceso que hasta el momento no da indicios de tener interrupciones.

Entrega de servicios

Un hallazgo relevante en la entrega de servicios es el hecho de que están sujetas al calendario de eventos exteriores. En el proceso de entrega de servicios además hay que agregar el hecho que dentro del CONACYT existen tiempos fiscales que hay que cumplir.

En segundo término, respecto a la entrega de servicios o reportes de los avances que conformarán al final del ciclo el Informe del Estado de CTI, se establecen metas intermedias, o metas que prevén el desempeño de la población atendida del programa. Tal establecimiento de metas puede entenderse como un producto derivado de un servicio del Pp P001 acorde con la periodicidad preestablecida para cada indicador de la MIR o indicador de la Ficha del Indicador de Desempeño (FID). Esta tarea antes de la cifra de meta final, es una labor que habría que plantear cómo medirse, pues se trata de un insumo muy particular de las tareas del programa y sólo se pudo conocer en base al trabajo de campo de esta evaluación de procesos.

Seguimiento a beneficiarios

Sin duda el proceso que requiere de más estrecha colaboración del programa para con su población atendida es el seguimiento a beneficiarios. Los operadores del programa P001 mantienen constante comunicación con los programas presupuestarios. Mucha de esta comunicación se da de manera económica o informal.

Constantemente se realizan análisis del desempeño que permiten optimizar las tareas de cada uno de los indicadores. Por ejemplo, antes del registro de los informes trimestrales de los indicadores en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), se revisan los avances y se valora si las metas han sido estimadas con base a los parámetros requeridos.

Control

El proceso de control es el primer proceso de los subsecuentes procesos en los cuales se supervisa de manera efectiva los registros que los programas llevaron a cabo durante el primer periodo auditable. Esto es con apoyo de las herramientas informáticas como *Share Point* y el Portal de Evaluación Intranet del Consejo se pueden realizar los primeros controles en los registros tales como avance en las metas de los indicadores, versiones revisadas de las definiciones de población, registro de los avances o tareas realizadas en los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) entre otros.

Un hallazgo relevante es que durante este proceso se utilizan herramientas que los entrevistados denominaron *Exceles (ensayos)*. En ellos se realiza una especie de borrador que los operadores de todos los programas atendidos mandan al P001. En ellos antes de las fechas límite de registro en los portales se realizan simulaciones o ensayos de las cargas de información y se revisa minuciosamente. Este ejercicio desarrollado y controlado en su totalidad por parte del P001 es una práctica que al parecer de todos los involucrados ha dado buenos resultados.

Monitoreo

Como se ha mencionado, las asesorías y apoyo que se da a los operadores de los programas de CONACYT no son documentadas o sujetas a mecanismos específicos, en cambio las MIR y FID tienen registros que se basan en los siguientes instrumentos:

- Criterios para el Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios del Ejercicio Fiscal.
- Mecanismo para la Definición, y Cuantificación de Poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida y,
- Mecanismo para la Institución, Seguimiento y Conclusión de los Aspectos Susceptibles de Mejora

Todos los registros validados son un insumo que permite detectar situaciones como debilidades, fortalezas y similares, esto desde la formación de conceptos operativos hasta los objetivos particulares de cada programa presupuestario.

Evaluación externa

Se presentaron un par de hallazgos relevantes sobre el proceso de evaluación externa. En primer lugar, se recuperan los ASM derivados de la evaluación y se analizan de acuerdo a su posibilidad de implementación. En esta parte del proceso de evaluación el P001 es un agente que ayuda a determinar la viabilidad y dar tiempos y escenarios posibles de cumplimiento. El segundo hallazgo es que la comunicación de los ASM se da conocer al público en general, dependencias interesadas y tomadores de decisiones los informes finales y las recomendaciones que se pondrán en marcha. Esto se puede entender ya sea como un ejercicio de avance en los objetivos institucionales derivados y al mismo tiempo como un acto de rendición de cuentas por medio de una mejora programática.

Posteriormente a los hallazgos encontrados respecto a cada proceso llevado a cabo por el programa y hacia sus beneficiarios, se considera relevante mencionar los elementos que son susceptibles de ser fortalecidos en cada proceso y su lógica operativa. A continuación se mencionarán algunas recomendaciones en este sentido.

Recomendaciones de consolidación

I. Generación de informes del programa

Respecto al proceso de planeación existe una falta de documentación pues este sólo está documentado en los procesos y procedimientos internos del programa en el “Documento Diagnóstico” y no se presenta en la documentación institucional oficial, en otras palabras existe una falta de conexión entre el nivel institucional y el operativo a nivel de procesos.

II. Creación de bitácora de asesorías

No existen registros de todas las comunicaciones que se hacen hacia la población beneficiaria, puede tomarse en consideración implementar un registro *fast-track* en donde se puntúe tanto a los operadores del P001 como a los solicitantes (operadores de programas presupuestarios).

a) Se requiere de desarrollar un formato de registro de actividades para ambas partes. Es viable en el corto plazo. En el corto plazo se puede hacer una comparativa diferenciada por los operadores y poder prevenir las asesorías que no son sustantivas y hacer eficiente una parte de las acciones del Programa.

III. Capacitación en planeación

Se debe valorar la posibilidad de capacitar en temas de planeación y seguimiento a miembros clave pertenecientes a cada programa presupuestal. Al menos una breve inducción de todo el panorama de evaluación y diseño de políticas de CTI. Al ampliar el panorama de conocimientos se despierta el interés por participar activamente en las decisiones institucionales, esto aseguraría contar con personal capaz de anticiparse a los escenarios de política pública en su área de acción y dar sentido a la labor de registro de indicadores, metas, definiciones de población, o FID entre otros.

IV. Rescate de experiencias

Realizar reuniones con más de un programa para recuperar experiencias positivas o resoluciones efectivas después de las asesorías.

Puede ayudar a tener servidores públicos más capacitados e interesados en resolver problemas cotidianos en materia de normatividad, técnicas informáticas y sistemas de registro interno y externos. Esto cobra especial relevancia en dos sentidos, por un lado, durante las entrevistas (trabajo de campo) se presentó como una constante la necesidad de reunirse y comparar las interacciones con que tiene el programa P001 con los demás y en segundo lugar, darle sentido a las encomiendas y/o peticiones de entes externos, además ayudaría a no considerar estas como rutinarias prácticas aisladas.

V. Tiempo dedicado al seguimiento

Estar al tanto de las agendas de los programas asesorados. La gran mayoría de los operadores entrevistados afirman tener las orientaciones correctas del Programa P001. Sin embargo, varios han considerado que no es suficiente el tiempo dedicado para apoyo en distintas situaciones, algunos consideran que hace falta más tiempo en las labores de seguimiento. Si bien esta recomendación es similar a la anterior podemos considerar que su elemento diferenciador es el aumento de tiempo y la calidad en la interacción particular con cada operador.

VI. No se detectaron recomendaciones que impliquen una reingeniería en los procesos que lleva a cabo el Programa P001 Diseño y Evaluación en Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación

Índice

Resumen ejecutivo	2
Introducción	12
Contexto en el que opera el programa	14
Diagnóstico Inicial de los procesos y subprocesos	19
Alcance y enfoque de la evaluación de procesos	26
Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación	28
Descripción del análisis de gabinete	36
Síntesis y Resultados del trabajo de campo	44
Descripción y análisis de los procesos y subprocesos	96
Valoración general de los procesos	118
Medición de los atributos de los procesos y subprocesos	121
Hallazgos y resultados	129
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas por cada proceso analizado	136
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	146
Conclusiones y recomendaciones	149
Valoración global cuantitativa sobre la operación y ejecución de los procesos	155
Recomendaciones	158

Anexos.

Anexo I Ficha técnica de identificación del Pp	164
Anexo II. Valoración Global cuantitativa	166
Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del programa	168
Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp	184
Anexo V. Propuesta de modificación de los documentos normativos o institucionales del Pp	185
Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp	187
Anexo VII. Valoración Global cuantitativa	200
Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos	209
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp	214
Percepción de eficiencia sobre la ejecución de los procesos	219
Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis	221
Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo	222
Anexo XII. Bases de datos	227
Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador	228
Anexo XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la Evaluación	231
Anexo XV. Fuentes de información de la Evaluación	232

INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye la versión final de la Evaluación en Materia de Procesos al Programa presupuestario Pp P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación realizado a petición del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) dependencia responsable del Programa.

La finalidad de la evaluación es proveer información que retroalimente las actividades relacionadas con la ejecución de los procesos internos con la finalidad de identificar áreas de oportunidad a fin de realizar mejoras sustantivas en cuanto al desarrollo de actividades principales llevadas por los operadores del programa.

La modalidad de Evaluación en Materia de Procesos pretende mejorar el diseño y puesta en práctica de políticas públicas, y generar insumos para la rendición de cuentas y transparencia del gobierno en esta materia.

Es necesario decir que la evaluación se realiza a programas que utilizan recursos públicos, el financiamiento de la misma es avalado por el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), este responde a un objetivo concreto integrado en una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que muestra el desempeño y grado de cumplimiento de los objetivos de los programas y el impacto que el ejercicio de sus recursos genera sobre la población.

El SED posibilita que existan ejercicios de evaluación sistemáticos que permiten a su vez contribuir a la orientación en la toma de decisiones, el rediseño de estrategias programático presupuestales con sustento en las recomendaciones que de estas mismas derivan.

Los criterios que se utilizan para esta y todas las evaluaciones son emitidos CONEVAL y SHCP.

La intención de llevar a cabo la revisión de procesos del programa mediante el análisis al mismo se basa en los objetivos de la Subsecretaría de Egresos que define el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) con los siguientes objetivos:

- Los objetivos de los programas se definen con base y en congruencia con el marco jurídico y normativo pertinente y aplicable.
- Se consideran los objetivos del PND y de sus programas derivados (alineación y complementación).
- Los objetivos se relacionan directamente con los resultados (planeados y programados), porque son una manifestación tangible, material y medible del nivel del logro de los objetivos (realizados)
- Los resultados precisan el tipo, magnitud y sentido de la transformación, impacto o beneficio que se prevé lograr (objetivos).
- Los programas son un conjunto de actividades relacionadas entre sí, en las que se ejercen los recursos para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, a fin de alcanzar un resultado específico en beneficio de la población objetivo, a través de una unidad responsable y ejecutora de gasto público.
- El PbR se enfoca en la definición y establecimiento claro y sencillo de los objetivos y resultados que prevén alcanzar los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.

- Los indicadores que se utilicen deben ser una medición del logro de los objetivos y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados esperados y alcanzados.

La evaluación se realizó en base a análisis documental exhaustivo y trabajo de campo adicionalmente se llevaron a cabo reuniones y consultas periódicas con la Unidad Responsable de la operación del Programa, que sirvieron para comprender de mejor forma las situaciones particulares en las que se desarrolla el Programa, así como las dificultades en el manejo cotidiano de este, aspecto crucial para realizar una evaluación con sentido de mejora.

CONTEXTO EN EL QUE OPERA EL PROGRAMA

El Programa P001, de acuerdo al *Documento diagnóstico del programa*, busca que el resto de los programas presupuestarios tengan coherencia, que estén fundamentados en evidencia empírica y que se evalúen periódicamente. La existencia de este programa se justifica por la gran complejidad que representa poner en sintonía 11 programas con objetivos particulares, estructuras organizacionales propias y sujetos de apoyo diferentes.

Con el fin de integrarlos, el CONACYT se apoya del P001 Diseño y evaluación de políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación. Los mecanismos por los cuales el Pp P001 se relaciona con sus homólogos son la planeación, el análisis estadístico y la evaluación de su población atendida.

Los responsables que participan en la operación del P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación son principalmente: Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional y Subdirección de Evaluación.

Entre otras múltiples tareas, la Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional desarrolla las siguientes funciones sustantivas:

- I. Coordinar la formulación de la sección referente a humanidades, ciencias, tecnologías e innovación del Plan Nacional de Desarrollo, en coordinación con las Unidades Administrativas.
- II. Coordinar la formulación de las políticas nacionales en materia de ciencia, tecnología e innovación, expresándolas en el Programa Especial; además establecer la articulación y planeación del Programa Institucional de Mediano Plazo y del Programa Anual de Trabajo del Consejo.
- III. Diseñar estrategias de coordinación intersectorial que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Programa Especial.
- IV. Dirigir la elaboración de todos los informes del sector que solicite el Ejecutivo y el Legislativo, incluyendo el de Gobierno, Ejecución del Plan Nacional de Desarrollo, Autoevaluación, de actividades, compromisos e instrucciones presidenciales
- VI. Establecer, procesar, analizar y difundir sistemáticamente la información de las actividades de ciencia y tecnología en México, y elaborar anualmente los indicadores de las Actividades Científicas y Tecnológicas, así como la Cuenta Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- VII. Publicar anualmente el Informe General del Estado de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en México, y coordinar otros estudios de análisis y prospectiva.
- VIII. Establecer las estadísticas, variables de seguimiento e indicadores del sector para medir los resultados de la política de ciencia, tecnología e innovación, según normas internacionales.
- XI. Coordinar la participación del Consejo ante el grupo de expertos en indicadores de ciencia y tecnología de la OCDE, ante la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología y otras instancias internacionales de estadísticas en la materia.
- XII. Determinar la política integral de los sistemas de información del Consejo.
- XIII. Dirigir la instrumentación, coordinación, ejecución, operación, seguimiento y evaluación anual del Programa Especial.
- XIV. Coordinar la implementación y presentación de resultados del Programa Anual de Evaluación del Consejo.

- XV. Coordinar las actividades relacionadas con el diseño, revisión y seguimiento de la Matriz de Indicadores de Resultados de los programas presupuestarios del Consejo.
- XVI. Establecer y verificar la aplicación y resultados de la metodología, lineamientos e indicadores de evaluación de programas y fondos científicos y tecnológicos.
- XVII. Coordinar la alineación de reglas de operación de programas y fondos con la política de ciencia, tecnología e innovación del país, así como con los sistemas de información del Consejo y los programas anuales de evaluación.
- XIX. Conducir y administrar el SINECYT, fijando sus objetivos, funciones y forma de organización dentro de las disposiciones normativas que al efecto se expidan.
- XXI. Planear prioridades y criterios de asignación del gasto en ciencia, tecnología e innovación del Ramo Presupuestal del Consejo, en coordinación con las Unidades Administrativas correspondientes.
- XXII. Determinar, en coordinación con la Unidad de Administración y Finanzas, la integración de la propuesta de estructura programática y la elaboración de la exposición de motivos del Presupuesto de Egresos de la Federación a emplear en cada ejercicio presupuestal.
- XXIV. Integrar y coordinar la implementación del Programa Anual de Evaluación del Consejo, vigilando el cumplimiento de la normativa establecida en la materia para los programas públicos federales, así como para las dependencias y entidades de la administración pública federal.²

Por su parte la Subdirección de Evaluación, de acuerdo al portal web del CONACYT, desempeña una amplia variedad de apoyos relacionados con la planeación y seguimiento a los procesos internos de evaluación y a los requerimientos externos de evaluación. Se pueden destacar algunas de sus labores a continuación:

- “Coordinar las acciones necesarias para la implementación de la estrategia de Gestión para Resultados impulsada por el Gobierno Federal, en materia de mejora de la gestión, presupuesto basado en resultados y evaluación del desempeño.”
- “Coordinar las actividades relacionadas con el diseño y revisión de la Matriz de Indicadores de Resultados de los programas presupuestarios del CONACYT en el marco del proceso de Planeación, Programación e Integración del Presupuesto de Egresos de la Federación.”
- “Coordinar la implementación del Programa Anual de Evaluación del CONACYT, asegurando el cumplimiento de la normativa establecida en la materia para los programas públicos federales, así como para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.”

Adicionalmente se consideran complementarias las funciones desempeñadas por la Subdirección de Administración del SIICYT que:

- De acuerdo a las Bases de Organización y funcionamiento del Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Información (SIICYT), en su Artículo 3 señala que el SIICYT es un sistema de información que

² Fuente: sitio web del CONACYT <https://www.conacyt.gob.mx/>

tiene por objeto integrar, homogeneizar y estandarizar toda la información disponible sobre investigación científica y tecnológica, técnicas y servicios que ofertan las instituciones educativas, centros de investigación, organismos, empresas, personas físicas del sector público, privado y social. A fin de conocer las capacidades del sistema científico y tecnológico nacional y, en consecuencia, planear el mejoramiento del mismo y aprovechar sus potencialidades para la solución de los problemas nacionales, de las empresas y del propio gobierno.

- El SIICYT, es la fuente donde se concentra la información que es generada en el conjunto del sistema nacional de ciencia y tecnología. Por ello, sirve como punto de referencia tanto *a priori* como en la evaluación de los procesos y acciones que el gobierno emprende en materia de ciencia, tecnología e innovación.

Entregables que produce cada participante de la operación del Programa P001

Cada participante de los distintos programas del CONACYT genera constantemente informes que crean el conjunto de información del estado de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). De manera general podemos enlistar algunos que son de común denominación a todas las UR: reporte trimestral de indicadores de la MIR, listado de beneficiarios, total de los recursos ejercicios en el periodo t, total de apoyos otorgados a población atendida, reporte de avance de metas de los indicadores, total de solicitantes registrados en el RENIECYT de los apoyos y recursos canalizados a Instituciones de Educación Superior.

Además de estos existen entregables que son particulares a cada uno de los programas tales como son los apoyos a los proyectos o las acciones y recursos que se ejercen al apoyo de redes temáticas de investigación.

Problema o necesidad de política pública identificado

El problema que pretende atender el P001 es: *“los Programas presupuestarios del CONACYT no presentan un nivel óptimo desempeño”*.³ Esto es, los diferentes programas no están atacando de manera efectiva los problemas públicos para los que fueron diseñados. Esta situación es producida debido a tres hechos principales: 1.- Potencial desarticulación del conjunto de programas presupuestarios, 2- Información en Ciencia y Tecnología que se desestima al tomar decisiones de política pública en el ramo y 3.- Los Programas presupuestarios que no están orientados a resultados e impactos.

³ Documento Diagnóstico del Programa “P001-Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación” CONACYT Dirección Adjunta de Planeación y Evaluación 2019

Población potencial, objetivo y atendida.

La cobertura del Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación puede asumirse como total, e irreductible. El área de enfoque potencial, objetivo y atendida resulta ser la misma, y se trata todos los programas presupuestarios del CONACYT.

1. S190 Becas de Posgrado y Apoyos a la Calidad
2. S191 Sistema Nacional de Investigadores (SNI)
3. S192 Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación
4. S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación
5. F003 Programas Nacionales Estratégicos de Ciencia, Tecnología y Vinculación con el sector social, público y privado
6. F002 Apoyos para Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación
7. P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación
8. E003 Investigación Científica, Desarrollo e Innovación
9. M001 Actividades de Apoyo Administrativo
10. O001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno
11. W001 Operaciones Ajenas

Cuantificación y destinatarios por cada uno de los entregables que el programa tuvo al cierre del último ejercicio fiscal registrado.

Con base a documentación de evaluación propia del programa, se conoce que cada uno de los programas presupuestarios del CONACYT recibe orientación en materia de: a) Planeación o b) Análisis Estadístico y/o c) Evaluación. Se afirma que, para algunos programas y en ciertos casos, dos de estas áreas o incluso de las tres se pone en marcha por parte de los operadores del P001.

Contexto organizacional y social en que opera

Al observar al programa P001 como un agente sustantivo tanto en labores estratégicas como operativas al interior del CONACYT, se puede entender que sus acciones se encuentran en dos frentes simultáneos: por un lado, lleva a cabo labores de planeación que afectan directamente las metas y objetivos de los 11 programas presupuestarios del Consejo y por otro lado, reporta al igual que los otros 10 programas por medio de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) las propias actividades de planeación, asesoría, evaluación y seguimiento por medio de sus indicadores.

Una de las diferencias clave es que todas sus acciones son de tipo *No monetario*, en tanto gran parte de los programas centran el reporte de sus actividades derivados de la entrega de recursos económicos bajo distintas modalidades.

Hacia el exterior opera en alineación con el eje 3 de Economía del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. El programa P001 busca articular las políticas públicas de Ciencia Tecnología e Innovación, mediante el diseño y evaluación de las mismas, a fin de contribuir al logro de las metas nacionales.

DIAGNÓSTICO INICIAL DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

El Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia Tecnología e Innovación tiene como actividades principales las de brindar apoyo en materia de 1) Asesoría, 2) Coordinación y 3) Apoyos de integración, análisis y publicación de información general de CTI.

El total de sus actividades sustantivas son relacionadas o derivadas de la planeación, seguimiento y evaluación orientadas hacia su población objetivo: los 11 programas presupuestarios del Consejo.

El Programa P001 brinda servicios a los 11 programas presupuestarios de manera sistemática. Puesto que los beneficiarios de las acciones del Programa no varían, este proceso de entrega se lleva a cabo de forma transversal en todo el CONACYT. En lugar de referirnos a un programa atendido y debido a lo extendido de sus acciones la cobertura se entiende como un *área de enfoque*.

Los nueve principales procesos analizados bajo el Modelo General de Procesos son:

1.- Planeación

El proceso de planeación es llevado de manera conjunta por los operadores responsables del P001 con apoyo de personal de las Direcciones Adjuntas y personal operativo responsable de cada programa presupuestario. La planeación de metas en las MIR se realiza en los tiempos que establece la SHCP, comúnmente a mediados de año, cuando se emiten los criterios MIR y se proyectan metas para el año siguiente.

- a) Subproceso programación institucional
Este subproceso se es abordado por algunos de los programas presupuestarios del CONACYT, este deriva de la planeación y se refiere a la parte que considera objetivos institucionales sustantivos. Un ejemplo de ello puede ser el cronograma de actividades de un programa.
- b) Subproceso programación presupuestal
Este subproceso tiene la característica de anteceder en ocasiones a la propia planeación como proceso. Esto se pudo dar cuenta pues aún antes de la planeación se suele dar a conocer un ejercicio denominado anteproyecto de presupuesto. No es sencillo distinguir esta situación pues incluso los operadores insisten en que los ciclos presupuestales, especialmente el cierre de uno y el comienzo del subsecuente suelen presentarse de forma simultánea. En esta situación la colaboración del P001 con el área de Finanzas y la de Presupuesto e incluso el programa M001 es fundamental para proponer distintos escenarios que se sincronicen con las necesidades del Consejo.

2.- Comunicación

La etapa de la comunicación inicialmente detectada se da de manera interior hacia los principales operadores de los programas, se dan a conocer oficialmente las metas institucionales y cómo han de participar los programas en cada rubro que les corresponda.

3.- Selección de destinatarios o usuarios

En la etapa de selección de destinatarios o usuarios los operadores del P001 inicialmente tienen que conocer la programación que llevará a cabo el CONACYT durante el resto del año.

Esta no es una selección de beneficiarios hecha por la decisión de los operadores del P001, sino que es una instancia exterior y superior al propio programa quien la lleva a cabo. Los operadores del P001 ofrecen una actitud de compromiso para dar seguimiento y monitoreo a las actividades de los programas que tengan vigencia operativa dentro del Consejo y paralelamente dedican actividades a la gestación y configuración de programas que se incorporarán en el siguiente ciclo presupuestario o durante el vigente.

4.-Producción de entregables

El proceso de producción de bienes y/o servicios a los beneficiarios es un proceso que no se da involucrando a un solo actor. Es una labor conjunta entre los operadores del P001 y cada uno de los representantes u operadores del resto de los 11 programas presupuestarios del CONACYT. Los instrumentos de medición, indicadores y MIR son construidos conjuntamente para cada programa que es asistido por el P001.

En otras palabras un operador del P001 y uno o varios de cada uno del resto de los programas del Consejo intercambian necesidades de cada programa atendido. Historia, estadísticas y requerimientos son analizados en una dinámica que comprende al P001 por un lado y a un representante operador de cada programa con la finalidad de crear productos, sean estos indicadores, MIR o definiciones de población, entre otros.

Es la colaboración del trabajo de las dos partes la que genera un producto en el cual han de registrarse avances propios de cada programa, incluso a los programas adjetivos como W001 y O001 los operadores del P001 les asisten en la creación de la Ficha del Indicador de Desempeño (FID) y todos requerimientos que contempla dicha creación.

El siguiente cuadro muestra los programas que tienen MIR y los que se monitorean por medio de la FID.

Programas con MIR	Programas con FID
S190 Becas de posgrado y apoyos a la calidad	M001 Actividades de Apoyo Administrativo
S192 Fortalecimiento sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación	W001 Operaciones Ajenas
S191 Sistema Nacional de Investigadores	O001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno
S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación	
F002 Apoyos para Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación	
E003 Investigación Científica, Desarrollo e Innovación	
F003 Programas Nacionales Estratégicos de Ciencia, Tecnología y Vinculación con el Sector Social, Público y Privado	

Fuente: Elaboración propia con base al Documento Diagnóstico del programa y a las entrevistas de los operadores de los Pp.

5.- Entrega de bienes y/o servicios a los beneficiarios

En este proceso la Matriz de Indicadores para Resultados o la Ficha de Indicador del Desempeño son entregadas con todas las características incorporadas a los operadores de los programas. Estas primeras versiones de los instrumentos de medición de los programas son dadas a conocer a todos los miembros de cada Dirección o Unidad administrativa correspondiente.

Este proceso es regulado por los tiempos de instancias externas. El diseño y carga de MIR para el año posterior, se da conforme a los tiempos establecidos en los Criterios MIR establecidos por SHCP. Comúnmente se da en agosto de cada año en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).

6.- Seguimiento a beneficiarios

El proceso de seguimiento a las actividades de los beneficiarios es una parte central de las actividades de los operadores del programa P001. En esta etapa es necesario que los avances de cada indicador sean registrados en tiempo y forma y de acuerdo a la normatividad aplicable.

Este proceso es especialmente crucial, pues en primera instancia se apega al cronograma de actividades hecho desde el proceso de la Planeación y, aunque no todos los programas se cargan de manera simultánea, existen periodos en los cuales se puede registrar el avance de los indicadores de acuerdo con la naturaleza del indicador y el programa. Dicho de otra manera, aunque existe delimitación en los periodos de carga, es un hecho que hay

indicadores que sólo se pueden medir de acuerdo a su propia periodicidad. Por ejemplo, el programa S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación cuenta con indicadores que pasaron del reporte trimestral al reporte semestral.

7.- Control

El proceso de control se lleva a la par que el anterior, no de forma sincronizada pero sí como actividades que se alternan. Para las actividades de control los operadores del Programa P001 se apoyan en la red interna de comunicación del CONACYT denominada Portal de Evaluación⁴ Intranet y el uso de su propia plataforma conocida como *Share Point*.

En ella se logra que cada programa cuente con una carpeta de propia y ejercicio de registro que hace ensayos de cómo se llenan los campos requeridos de los instrumentos de monitoreo, Matrices o Fichas de Indicadores. Esto se lleva a cabo con formatos propios internos desarrollados como iniciativa por los operadores del P001. La tarea no se da en un solo paso, el control que se lleva a cabo se puede hacer a manera de ensayo y error del llenado de fichas.

8.- Monitoreo

Esta etapa se realiza con la intervención de dos agentes externos, el CONEVAL y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP. Es necesario que intervengan dichas instancias, pues son ellas quienes hacen las solicitudes de información acerca del reporte oficial del seguimiento de los indicadores de la Matriz, definición de las Poblaciones Atendidas por los programas presupuestarios y los avances respecto a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Es en esta etapa que todo el trabajo interno previo que realiza el P001 al lado de los operadores de los demás programas se da a conocer oficialmente a instancias coordinadoras fuera del CONACYT.

9.- Evaluación Externa

La evaluación externa se lleva a cabo en los casos en que el programa es acreedor de la aplicación de una evaluación externa.

Independientemente de la naturaleza de la evaluación, la labor del P001 es dar acompañamiento y seguimiento a la misma y orientación a los responsables de los programas de proporcionar información a las unidades administrativas externas al Consejo.

Este proceso puede considerarse como la culminación de la revisión por una segunda instancia exterior que tiene un rasgo característico, aportar una mirada externa, casi siempre apoyada en la experiencia académica y de investigación y con una total independencia de cualquier proceso administrativo, pues su papel es valorativo y analítico.

⁴ Disponible en: <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/evaluacion-de-programas-conacyt>

La finalidad de esta es crear un ejercicio de retroalimentación que apoye en la toma de decisiones al programa evaluado y a las unidades organizativas a cargo de su operación.

Los nueve procesos anteriormente señalados conforman las etapas identificadas por el equipo evaluador para el presente ejercicio aplicado al programa P001.

A continuación se muestra la identificación en la equivalencia del Modelo General de Procesos señalados en los Términos de Referencia.

En la primera columna se puede observar que se colocan las etapas que conforman al modelo general como procesos, en la segunda columna denominada Secuencia, se puede observar cómo ésta se lleva a cabo en la práctica de la operación del programa P001. Finalmente en la tercera columna se ofrece una breve explicación de cada etapa.

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

Proceso	Procesos del Pp identificados	
	Sub Proceso	Descripción del proceso
Planeación	1.1 Programación Institucional	Subproceso donde se realiza una revisión de la normatividad vigente y la alineación con la política del Sector de CTI. En base a ello se desarrollan para algunos programas el cronograma de actividades.
	1.2 Programación presupuestaria	Subproceso de elaboración y aprobación del presupuesto. Esta etapa involucra a otras unidades del Consejo. Se realiza de forma anual e involucra a entidades externas tales como SHCP, Secretaría de la Función Pública y la Cámara de Diputados
Comunicación		Proceso que comienza la notificación anticipada de los requerimientos a cubrir por parte de los programas presupuestarios de CONACYT y se mantiene con intercambios constantes durante el ciclo presupuestario. También se efectúa la comunicación con las agencias externas (CONEVAL y SHCP) y fiscalizador (SFP y ASF).
Selección de destinatarios		Es un proceso que los operadores confirman de acuerdo a la programación institucional que se da a conocer al principio del ciclo presupuestal. No hay selección por parte del Programa, se da de antemano a nivel estratégico por la dependencia.
Producción de Bienes y/o servicios		Se refiere a la etapa en la cual los operadores del Programa P001 y un operador de cada programa del Consejo configuran los elementos que incluirán las MIR, exploran los requerimientos actuales de las definiciones de población a atender y

		hacen la calendarización de los ASM a atender durante el año.
Entrega de Bienes y/o servicios		Entrega de los instrumentos de reporte y registro MIR con todos los elementos a los operadores de los programas presupuestarios de CONACYT.
Seguimiento		Atención discrecional o a petición sobre dudas o requerimientos realizadas por los operadores de cada programa beneficiario. Utilizan la intranet como herramienta.
Control		Petición de los resultados de las asesorías atendidas por el Programa P001. Estos resultados suelen ser recibidos electrónicamente apoyados en sistemas internos con control del Programa
Monitoreo		Proceso de revisión de los avances en los registros que involucra a instancias externas como CONEVAL, SHCP y SFP
Evaluación Externa		Proceso en el cual los programas presupuestarios son sometidos a revisiones de naturaleza no fiscalizadora que recupera recomendaciones y observaciones sobre la operación, diseño, y consistencia interna de los programas.

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Institucional de CONACYT 2020

Análisis del modelo general de procesos para el programa P001

En el cuadro anterior se puede apreciar que el Modelo General de procesos tiene una secuencia con una actividad por proceso a excepción del proceso de la planeación y de la comunicación.

En primer lugar el proceso de planeación se puede dividir en la programación institucional y la programación presupuestaria. Esta división no se encuentra documentada como parte de manuales de procesos o guías de procedimientos exclusivas del P001. Se llegó a la conclusión de apreciar esta división en base al trabajo de campo, concretamente con las entrevistas aplicadas a los operadores de los programas beneficiarios. Se decidió dividir este proceso pues sólo para algunos programas la programación presupuestal es la parte del proceso de planeación en donde interactúan con los operadores del P001. En tanto los programas beneficiarios sustantivos como becas, apoyos a proyectos, entre otros consideran que la programación institucional no emana de las interacciones con el P001 sino de otras fuentes, principalmente de la labor que se realiza como Consejo en su conjunto y de autoridades involucradas en el sector de CTI.

Respecto al segundo caso, el proceso de comunicación, este se divide en dos procesos, interna y externa. El primero tiene comienzo con las notificaciones previas a los operadores de los programas beneficiarios, esta comunicación se anticipa y trata de asegurar que la

agenda de trabajo de las unidades administrativas se coordine aún antes de comenzar a registrar el trabajo colaborativo tales como los registros de beneficiarios de cada programa, el contexto interinstitucional por el que se atraviesa, etc. Esta comunicación interna también se puede considerar que se mantiene en marcha al mismo tiempo que se llevan a cabo otros procesos como el seguimiento, control y monitoreo pues la lógica de las interacciones que se realizan dentro del consejo obliga a que aún antes de concluir un ciclo de actividades se tenga que comenzar con los primeros pasos del ciclo consecutivo.

Adicionalmente se relató por parte de los operadores del P001 y de casi todos los programas que existe un proceso de comunicación interior que es un proceso de escrutinio para con el Órgano Interno de Control (OIC) del propio CONACYT. Se logró conocer que existen requerimientos de información del mismo y que para ello todas las peticiones se encuentran dentro de los límites de la regulación general de la Administración Pública Federal. Sin embargo, no se menciona que exista un proceso regulado o exista un manual de procedimientos dirigido a este tipo de comunicación entendido como una especie de auditoría semi-estructurada interior. Las peticiones y la atención a las mismas son atendidas conforme se presentan los casos y se afirma que estas han terminado siendo resueltas sin querellas ni problemas secundarios.

Por otro lado, el sub proceso de comunicación externa tiene relación con instancias fiscalizadoras como la Auditoría Superior de la Federación (ASF), también en otro sentido con peticiones externas como las realizadas por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) o el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). La comunicación se juzga de naturaleza exterior pues estos entes de la Administración Pública realizan peticiones informativas que involucran al P001 y a ningún otro programa presupuestal en la misma. Algunas de las peticiones de comunicación son el registro de los avances de los indicadores, los reportes trimestrales, entre otros.

Durante las entrevistas a los operadores del P001 se pudo determinar que esta comunicación está regulada por la normatividad general de cada una de estas instituciones mencionadas, la propia lógica en que se realizan las peticiones y cómo se atienden cada una de ellas no está plasmada en un procedimiento específico. Esto no significa que se deje de lado o se improvise la solución, puede entenderse que cada petición tiene marcos referenciaos institucional, jurídica y programáticamente regulados. Algunos operadores o funcionarios suscriben que muchas de las actividades que ellos llevan a cabo son orientadas en buena medida por los Manuales Administrativos de Aplicación General de la Administración Pública Federal. Esto, concluyen, ayuda a hacer eficiente la atención a los requerimientos externos y la idónea comunicación de resultados.

ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

Este estudio comenzará por proveer un diagnóstico general del programa, en el cual se define la problemática que se desea atender, el contexto y condiciones en las que opera, y la identificación de los principales procesos contenidos en la normatividad vigente.

Es necesario aclarar que el alcance de la evaluación estará delimitado por la naturaleza del propio programa, pues al tratarse de un programa *adjetivo* sus acciones son en su totalidad operativas, a diferencia de los programas sustantivos del CONACYT cuya labor es la de seleccionar adecuadamente a los individuos para otorgar becas, apoyos, financiamientos y otros recursos. En otras palabras, los recursos que se reciben en el Programa se utilizan en actividades al interior del Consejo, bajo los rubros de gastos de operación y servicios personales, entre otros.

Subrayando la naturaleza del programa, la evaluación en su análisis de gabinete estará regida por cuatro partes documentales que relacionan lo descrito en el documento rector identificado como *Documento descriptivo* del programa y su correspondencia con documentación y/o prácticas interactivas del P001 hacia su población atendida. Cabe señalar que este primer ejercicio de análisis se ciñe a la disponibilidad de información proporcionada por los responsables del seguimiento y que no necesariamente corresponderá con los modelos teóricos que se utilizarán más adelante propuestos por los términos de referencia. No obstante, cada modelo de análisis cuenta con partes comunes entre sí.

Las siguientes cuatro fases del desarrollo de la evaluación son el antecedente de los alcances de la evaluación de procesos al Pp P001.

1.- Planificación

El programa, se puede comprender como un “segundo piso”, pues no se lleva a cabo la planeación a la letra de lo estipulado en los planes, sino que se desagrega por objetivos, indicadores y demás metas.

Esta fase se conforma por el análisis del Plan Institucional (PI), Programa Especial de Ciencia y Tecnología (PECITI), Programa de trabajo, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Árbol de Objetivos, todos ellos basados en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND). Adicionalmente se toma en cuenta la Ley de Ciencia y Tecnología, el Estatuto Orgánico del CONACYT y el Diario Oficial de la Federación (DOF).

2.-Integración y análisis

Durante el desarrollo de la evaluación de Procesos al P001, se pretenden identificar los mecanismos por los cuales el propio programa recopila e integra la información de su padrón de beneficiarios. Esto es: la forma en que la información de los 11 programas, con temáticas, poblaciones y áreas de enfoque diferentes en materia de planeación, coordinación y orientación, contribuyen a los objetivos del Programa Institucional (PI) y al mismo tiempo, a los objetivos del P001. A nivel operativo se planteará cómo el programa recopila información estadística del resto de los programas presupuestales.

A nivel programático se valorará la manera cómo los programas del CONACYT buscan incidir en el desarrollo científico y tecnológico a través del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el PI.

3.-Seguimiento y evaluación

Al ser el *Área de Enfoque* del P001 todos los programas presupuestarios de CONACYT y al ser éstos, a su vez, los “beneficiarios” del programa, se conoce que la coordinación, la planeación y el análisis de información en CTI son las interacciones constantes que dinamizan entre los beneficiarios y los operadores del P001.

Bajo esta lógica operativa, los encargados (funcionarios) de la operación y registro de información programática y operativa de cada uno de los programas presupuestarios son los receptoras y agentes encargados de difundir hacia el interior de los programas los apoyos en forma de asesoría y requerimientos.

El P001 realiza constantemente el seguimiento de cómo se implementan sus acciones hacia los programas en general de diversas maneras. Por ejemplo, las recomendaciones de ajustes a las matrices de indicadores, si bien no es una tarea exclusiva del Programa, sí tiene responsabilidad en emitir los ajustes y monitorear los mismos. Esto sirve posteriormente para que los registros de los avances de los indicadores de cada programa sean reportados al área correspondiente, y se pueda evaluar el comportamiento de los mismos a fin de anticiparse (planeación) a valores que no estuviesen contemplados con anterioridad.

Este proceso de seguimiento a los indicadores y sus metas permite evaluar si el comportamiento es el esperado o si existen otras posibilidades de mejora para el siguiente ciclo en el que sea posible implementarlas.

4.- Rendición de cuentas

El P001 ofrece primordialmente actividades operativas, estas actividades, como se ha mencionado, están enfocadas a orientar los programas presupuestarios y a comunicar los detalles del Programa Institucional, en las mejoras de las Matrices de Indicadores para Resultados y programar y dar asesoría antes, durante y después de las evaluaciones externas a los programas.

Nuevamente se presenta la dinámica en la cual la producción de información de los programas se convierte en el conjunto de información que nutre al sistema de información de ciencia y tecnología (CTI), en cada programa y posteriormente hacia toda la estructura del CONACYT y finalmente hacia áreas externas y sujetos de que desarrollan y miden indicadores en la materia. De manera estructurada y periódica también se ha conocido que se generan Informes de Autoevaluación y los Informes de Actividades cuya generación es responsabilidad de la Unidad.

No existen propiamente talleres, la asesoría es permanente a través de medios electrónicos o reuniones presenciales o virtuales.

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación en Materia de Procesos para el programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación, está planteada por parte del Equipo Evaluador de El Colegio de México con base en dos métodos de índole cualitativa fundamentalmente.

En primer lugar, un Análisis de Gabinete que consiste en la revisión documental de la normatividad aplicable al Pp sujeto de esta investigación. Si bien el Programa P001 tiene una naturaleza que, de acuerdo a la clasificación presupuestal, le da un carácter adjetivo, esto no lo exenta de llevar a cabo labores muy importantes en el contexto institucional del CONACYT, labores que implican sinergias con las directivas del CONACYT, el Programa Anual de Trabajo del mismo y, en un nivel más amplio, con el PECITI.

En segundo lugar, para la fase del trabajo de campo, y dado el tamaño del universo a analizar, lo más recomendable es emplear modalidades de entrevista estructurada o semi-estructurada que permitan centrar la atención en las particularidades del Programa.

El trabajo de campo en los procesos metodológicos en las ciencias sociales, deriva en buena medida de las características de la población que se estudia. Como el ámbito de acción del Programa P001 es peculiar, pues se trata de un programa cuya población potencial, objetivo y atendida será siempre la misma (los 11 Programas Presupuestales del CONACYT) tanto por la magnitud como por la idoneidad del tipo de evaluación que se emprende, hace idónea la generación de información y evidencia mediante entrevistas analíticamente orientadas a cumplir el objetivo general y los específicos.

El siguiente cuadro muestra la Población que atiende el Programa:

Clave	Programas Presupuestarios en 2020
S190	Becas de Posgrado y Apoyos a la Calidad
S191	Sistema Nacional de Investigadores
S192	Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación
S278	Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación
E003	Investigación Científica, Desarrollo e Innovación
F002	Apoyos para Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación
F003	Programas Nacionales Estratégicos de Ciencia, Tecnología y Vinculación con el Sector Social, Público y Privado
M001	Actividades de Apoyo Administrativo
O001	Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno
P001	Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación
W001	Operaciones Ajenas

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Institucional del CONACYT

Como se puede observar, la población a atender no se conforma con individuos o beneficiarios solicitantes de apoyos institucionales, sino de actividades y estrategias que cuentan con presupuesto, objetivos y responsabilidad propia: son los programas presupuestarios.

Por ello, se considera que la metodología del trabajo de campo más viable, y cuya mejor estructura describiría los procesos y actividades del P001, no es cuantitativa ni orientada por procedimientos estadísticos. El universo que atiende el Programa conforma un conjunto de actividades y estrategias que hacen las veces, de forma análoga, de beneficiarios del mismo y como las actividades y estrategias son llevadas a cabo por equipos de trabajo, los sujetos a entrevistar analíticamente ordenada serán los principales operadores de cada programa, es decir, quienes reciben los apoyos y orientaciones de parte del P001.

Se trabajará con el universo, es decir, con el conjunto de programas, distinguiendo aquéllos cuyos apoyos se dirigen a la formación de capital humano de alta especialidad en ciencia, tecnología e innovación (programas como el S190 y S191). El primero, S190 Becas de Posgrado y Apoyos a la Calidad, está orientado a (son beneficiarios) los estudiantes inscritos en programas de posgrado y es uno de los que mayor población atiende. El segundo, S191 Sistema Nacional de Investigadores, comprende una amplia población de profesores investigadores como población a atender.

Si comparamos, para distinguir a los programas, por el tipo de población atendida, encontramos otro cuya población es diversa, como lo ejemplifica el F-002 Apoyos para actividades científicas, tecnológicas y de innovación, dado que sus recursos se destinan a laboratorios nacionales, al apoyo a organizaciones académicas, científicas, tecnológicas y de innovación para el desarrollo de actividades sustantivas, congresos, convenciones, seminarios, simposios, exposiciones, talleres y demás eventos. La constante, sin embargo, a pesar del diverso tipo de poblaciones a atender, es que se trata de actividades y estrategias que ejercen recursos para apoyar acciones específicas en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Por todo ello, la evaluación de procesos no se plantea realizar, por separado, el análisis de las tareas que cada programa desarrolla, pues las áreas, sujetos, proyectos y temáticas que atiende son convergentes, bajo el entendido que se guían por las mismas directrices institucionales vigentes del CONACYT.

Cuadro-Bitácora de las actividades de la evaluación

A continuación se muestra el cronograma de trabajo el cual incluye todos los periodos de análisis, de gabinete y las actividades de trabajo de campo que se llevaron a cabo durante la evaluación de procesos:

Actividad	Responsables involucrados	Periodo/Fecha/Horario
Primera reunión	Operadores P001 & Equipo de evaluación	30 julio
Envío de Información	Operadores P001	06 de agosto
Análisis documental	Equipo de evaluación	15 julio 25 agosto
Presentación de criterios del	Equipo de evaluación y	25 y 26 de agosto

trabajo de campo	operadores del P001	
Entrega del Primer producto	Equipo de evaluación	31 de agosto
Aplicación de entrevistas semi-estructuradas	Equipo de evaluación, operadores del P001 y operadores de todos los Pp del CONACYT seleccionados	15 al 25 de septiembre
Análisis del contenido de entrevistas	Equipo de evaluación	26 septiembre al 10 de octubre
Comentarios adicionales a las entrevistas	Equipo de evaluación y operadores del P001	11 al 13 de octubre
Entrega del Segundo producto	Equipo de evaluación	30 octubre
Reunión de trabajo	Equipo Evaluación Operadores P001	04 noviembre
Comentarios de la UED y operadores del P001 y OIC	Operadores del P001, UED y OIC	06 de noviembre
Revisión del Repositorio de Evaluación (Remota)	Equipo de evaluación	6 al 11 de noviembre
Análisis y conformación del Informe Final de la evaluación	Equipo de evaluación	07 de noviembre al 14 de diciembre
Entrega final del Informe de Evaluación de Procesos	Equipo de evaluación	15 de diciembre

Fuente: elaboración propia

Bitácora de trabajo de campo.

Aplicación de Entrevistas Operadores Pp P001 y Operadores de los Pp seleccionados del CONACYT

De acuerdo a un diálogo llevado a cabo con los responsables de la Operación del Programa presupuestario P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación se pudo llegar a una propuesta de aplicación de las Entrevistas semi-estructuradas a los responsables de cada uno de los programas presupuestarios con los cuales el P001 tiene interacciones en las diversas áreas de trabajo.

Puesto que actualmente continuamos con la situación de distanciamiento social debido al escenario particular de salud que atravesamos desde comienzos de año, las entrevistas se aplicaron de forma remota.

Si bien hubo funcionarios que se encontraban en posibilidades de ser entrevistados en las propias instalaciones del CONACYT, había otros a los que esta decisión no estaba en sus manos. Por ello, todas las entrevistas se aplicaron por medio de la invitación al correo electrónico de cada operador o responsable de su respectivo programa.

Algunas entrevistas pudieron realizarse con apoyo audiovisual, algunas sólo pudieron llevarse a cabo con audio de los funcionarios.

El siguiente cuadro muestra las fechas y horarios en que se aplicaron las entrevistas a los operadores clave de cada programa.

Cronograma de entrevistas

Programa presupuestario	Cargo: responsable titular del programa/administrativo/operador/	Nombre	Fecha y hora
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Subdirector de Información Sectorial de CTI	Ing. Marco Franco	15 de septiembre 2020 12:00 a 13:00 hrs.
W001 - Operaciones Ajenas	Jefe de Departamento de Seguimiento Programático Presupuestal	Lic. Javier García	15 de septiembre 2020 14:00 a 15:00 hrs
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Subdirector Administrativo del SIICYT	Mtro. Juan Braulio Rivera Lomas	15 de septiembre 2020 16:00 a 17:00 hrs.
M001 Actividades de Apoyo Administrativo	Jefe de Departamento de Seguimiento Programático Presupuestal	Lic. Javier García	17 de septiembre 2020 9:30 a 10:30 hrs.
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Director de Análisis Estadístico y Evaluación	Mtro. Carlo Andrés Altamirano Allende	17 de septiembre 2020 12:00 a 13:00 hrs.
O001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno	Consultora en Procesos Estándar	Juana Beatriz Pavano Villar	21 de septiembre 2020 10:00 a 11:00 hrs.

E003 Investigación científica, desarrollo e innovación	Jefe de Departamento de Proyectos Institucionales	Lic. Edgar David Ramírez de Jesús	21 de septiembre 2020 11:30 a 12:30 hrs.
S192 Fortalecimiento sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación	Subdirectora de Análisis Estadístico Subdirector de Programación Institucional	Mtra. Paola Elizabeth Zavaleta cordero, Mtro. César Augusto Reza Díaz	22 de septiembre 2020 11:00 a 12:00 hrs
S-190 Becas de posgrado y apoyos a la calidad	Subdirector de Información	Dr. David Salomón Ake Uitz	23 de septiembre 2020 9:00 a 10:00 hrs.
F002 Apoyos para actividades científicas, tecnológicas y de innovación	Subdirector Administrativo de Pagos y Fondos	Lic. Juan Jesús Zepeda Ocegüera	23 de septiembre 2020 11:00 a 12:00 hrs.
S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación	Subdirector de Coordinación Regional	Lic. José Antonio Garduño Espejel	23 de septiembre 2020 16:00 a 17:00 hrs.
F003 Programas nacionales estratégicos de ciencia, tecnología y vinculación con el sector social, público y privado	Subdirector de Normatividad y Gestión	Lic. Bonifacio Escobedo Lira	24 de septiembre 2020 16:00 a 17:00 hrs.
S191 Sistema Nacional de Investigadores	Subdirector de Gestión y Análisis de Información	Mtro. Mauricio Figueroa	25 de septiembre 2020 16:00 a 17:00 hrs.

Fuente: elaboración propia

Observaciones de la aplicación.

1.- Debido a cuestiones de logística y a recomendaciones del área de Planeación el Lic. Javier García, respondió en dos ocasiones la encuesta, en la primera entrevista contestó la entrevista como operador responsable del Programa W001 Operaciones Ajenas, en la segunda como se puede ver en el cuadro Cronograma de entrevistas responde como operador del programa presupuestario M001 Actividades de Apoyo Administrativo.

Debe aclararse que antes de la aplicación de las preguntas en cada entrevista, se platicó esta situación con el responsable y comprendió su papel plenamente en cada caso. También, a fin de estar en plena posibilidad de utilizar la información de las respuestas, se analizó que estas guardaran concordancia sobre el programa que se estaba cuestionando.

2.- En el caso de la entrevista aplicada al programa presupuestario S192 Fortalecimiento sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación. Se decidió que era necesario contar con la participación de dos operadores, esta situación se deriva del conocimiento previo del Equipo Evaluador de que el programa está transitando por su último ciclo presupuestal y debido a la gran cantidad de fondos que confluyen en un solo programa presupuestario.

3.- Una situación particular es la presentada por el programa presupuestario F003 Programas nacionales estratégicos de ciencia, tecnología y vinculación con el sector social, público y privado.

En primer lugar, se tuvo que reprogramar la entrevista debido a causas ajenas a ambas partes del proceso. La entrevista se reprogramó del jueves 24 de septiembre a las 11:00 hrs. A las 16:00 hrs. Este cambio no alteró la aplicación de la entrevista. No obstante, el operador, durante la entrevista explica que este programa presupuestario existe en lo programático, pero no se encuentra operando.

Esto llevó a considerar la entrevista como inválida pues no se cuenta con la relación de actividades que sí se desarrolla en todos los demás programas sujetos a esta evaluación y para la presente evaluación.

Repositorio de Evaluación

Como parte del trabajo de campo se realizó la petición a los operadores responsables del P001 de contar con un ejercicio exploratorio de reconocimiento de portales de comunicación interno. Se conoce que al menos este es utilizado desde el ciclo 2016.

Se logró analizar el portal denominado SharePoint en donde los operadores del P001 cuentan con acceso de supervisor para el intercambio de información oficial generada por todos los programas presupuestarios del CONACYT, cada uno con una carpeta propia con sólo acceso a la misma.

Evaluación SIICYT

1.- En la sección identificada como Evaluación SIICYT se da cuenta que los programas cuentan con la carga de información correspondiente a la Matriz de Indicadores para Resultados.

Parte de esta compilación documental incluye a la batería de indicadores y cada uno cuenta con las siguientes características:

- Indicador,
- Método de cálculo
- Numerador/Denominador (definidos)
- Meta alcanzada
- Meta programada y,
- Comentarios

2.- También se pudo corroborar que se encuentran en el Repositorio los informes de Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) Clasificados como Institucionales derivados de las Evaluaciones Externas

Los documentos que detallan los ASM incluyen las siguientes características:

- Tema,
- Aspecto Susceptible de Mejora
- Año,
- Documento del cual se extrae,
- Recomendación,
- Criterios de selección,
- Actores involucrados,
- Justificación,
- Fundamento legal,
- Nivel de priorización,
- Justificación,
- Actividades,
- Áreas responsables,
- Fechas de término,
- Resultados esperados,
- Producto y
- Responsable.

Este proceso cuenta con un mecanismo documentado para su elaboración y procedimiento llamado “Guía para el llenado de la Ficha”

3.- La exploración del sitio Web SharePoint pudo dar cuenta que también se registran las minutas de las reuniones de los operadores y autoridades relacionadas con la operación de los Pp. Sin ser exhaustivos, en general se conoce que se definen puntos de la agenda de trabajo respecto a cada uno de los programas y los compromisos que cada funcionario llevará cabo como responsable de su propia área en colaboración con las necesidades planteadas a atender.

4.- Están presentes una serie de documentos con los cuales se registran las actividades de los programas. Ejemplo de ellos son:

- Informes de auditorías (Cédulas de respuesta a observaciones)
- Acciones sustantivas
- Reportes trimestrales
- Guías y mecanismos
- Documentos Descriptivos del Diseño de cada Pp
- Padrones de beneficiarios o cuantificaciones de poblaciones atendidas
- Bases de datos
- Informes de las evaluaciones externas mandatadas en los PAE
- Reglas de Operación (ROP) y
- Solicitudes al INAI

Este ejercicio exploratorio sirvió de apoyo para confirmar que los intercambios de información y documentación tienen una plataforma oficial en cual se dan elementos para mantener el control de los operadores de los programas, monitorear avances de recomendaciones y evaluaciones externas así como de la posibilidad de llevar cabo ensayos internos a fin de lograr una especie de aprendizaje de la metodología de registro de información propia del CONACYT.

No es una actividad menor, sin embargo, al no ser la finalidad de esta evaluación hacer una valoración extensiva de los portales de comunicación ni de los canales utilizados entre operadores de programas y las unidades administrativas responsables del manejo de los recursos utilizados en el Consejo, se considera que este primer acercamiento fue de utilidad para orientar el análisis que requiere una evaluación en materia de Procesos.

DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE GABINETE

El objetivo del análisis de gabinete es describir el contexto en el que se ejecuta el P001, el marco normativo que lo rige, el proceso de implementación según la normatividad, los actores clave que intervienen en la implementación y los principales resultados. También sirve para identificar las fortalezas y barreras que se habían detectado previamente en la operación del programa y para afinar el diseño de los análisis cualitativos de la evaluación.

Para poder realizar de manera adecuada este apartado, se consideran, como mínimo, los siguientes documentos:

- Normatividad Aplicable consistente de leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de organización, de procedimientos, Plan Nacional de Desarrollo (PND), Programa Institucional (PI), Programa Especial de Ciencia y Tecnología (PECITI), Ley de Ciencia y Tecnología (LCyT), Programa de Trabajo del CONACYT, entre otros.
- Informes y diagnósticos de la OCDE y el *World Bank*, Informe Final de la Evaluación de Diseño 2016 al P001
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), del ejercicio fiscal a ser evaluado y de ejercicios fiscales anteriores.
- Sistemas de Información: en este aspecto no se trata de evaluar el sistema en sí, sino de conocer los procesos en los cuales se requiere de formas y formatos digitales, y los tiempos y características, especialmente en el seguimiento a los planes y en la rendición de cuentas.
- Documentos de trabajo institucionales e interinstitucionales, presentaciones, oficios e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
- Informes del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).
- Informes de actividades, Modelo Sintético de Información de Desempeño.

Antecedentes del programa y normatividad

La tarea principal del Programa P001 Diseño y Evaluación de las Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación es articular las políticas públicas de CTI mediante el diseño y evaluación de las mismas a fin de contribuir al logro de las metas institucionales, las cuales están en íntima relación con los objetivos del Sector de Ciencia y Tecnología enmarcados en el Programa Especial de Ciencia y Tecnología e Innovación 2014-2018.

Dicho lo anterior debemos tener en cuenta la creación del Programa P001 como parte del Programa Especial de Ciencia Tecnología e Innovación 2014-2018 (PECITI). En este documento estratégico se especifica por parte del Ejecutivo que "... el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología es por mandato de ley el responsable de formular y coordinar las políticas públicas de Ciencia, Tecnología e Innovación."

Debe tenerse en cuenta que el PECITI se mantiene en concordancia con el Plan Nacional

de Desarrollo 2013-2018, pues puntualmente señala que:

El Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2014-2018 (PECITI) se desprende del Objetivo 3.5 del PND, que a la letra dice:

“Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible.”

Por ello, “Los objetivos, estrategias y líneas de acción del PECITI deberán alinearse con la Meta III y el Objetivo 3.5 del PND. Este objetivo atiende a la evidencia empírica existente que demuestra que las sociedades que ponen al conocimiento en la base de su transformación y desarrollo acceden a mejores niveles de bienestar.”

Es importante tener en cuenta que el PECITI crea 5 estrategias en torno a las cuales se desarrollaron las actividades de ciencia tecnología e innovación. Dichas estrategias se enlistan de la siguiente manera:

Estrategia 3.5.1 Contribuir a que la inversión nacional en investigación científica y desarrollo tecnológico crezca anualmente y alcance un nivel de 1% del PIB.

Estrategia 3.5.2. Contribuir a la formación y fortalecimiento del capital humano de alto nivel.

Estrategia 3.5.3. Impulsar el desarrollo de las vocaciones y capacidades científicas, tecnológicas y de innovación locales, para fortalecer el desarrollo regional sustentable e incluyente.

Estrategia 3.5.4. Contribuir a la transferencia y aprovechamiento del conocimiento, vinculando a las instituciones de educación superior y los centros de investigación con los sectores público, social y privado.

Estrategia 3.5.5. Contribuir al fortalecimiento de la infraestructura científica y tecnológica del país.

Es conveniente tener en cuenta que la tarea de articulación al interior del CONACYT, tanto de programas como de acciones claves, ha sido labor de este programa desde el año 2008. En este año se crea con el nombre de Planeación, Formulación, Diseño, Implementación y Evaluación de políticas públicas hasta el 2015. En 2016, se actualiza el nombre con el cual se identifica hasta la actualidad: P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación.

La existencia del programa P001 se justifica debido a las necesidades en materia de orientación, asesoría y/o coordinación de los demás programas presupuestales del CONACYT, cada uno de estos con diferentes estructuras internas, sujetos de apoyo y funciones particulares. Cada programa presenta necesidades propias debido a la naturaleza de su funcionamiento, sin dejar de operar bajo un esquema alineado con los objetivos institucionales.

Estas labores de coordinación, asesoría y orientación son una particularidad en las acciones de los operadores del P001, respecto a los otros programas del CONACYT. Esto sucede en varios momentos, desde la planeación, que puede entenderse desde diversas

dimensiones tales como la presupuestación, la orientación programática y establecimiento de metas, hasta la supervisión de la ejecución, incluyendo instrumentos de reporte de resultados como la MIR.

Bajo esta lógica, la planeación del CONACYT es la que armoniza el programa P001 hacia sus beneficiarios: los 11 programas presupuestales.

Dado que el CONACYT es la instancia coordinadora y articuladora de la política en materia de ciencia, tecnología e innovación, y debido a la falta de articulación de la totalidad del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), se considera a la inversión como una variable que unifica y es capaz de mostrar los esfuerzos en conjunto de todos los involucrados, públicos y privados.

La inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación ha sido un indicador internacional ampliamente utilizado para medir el gasto en las actividades del ramo. Su importancia radica en que es un parámetro sintético que muestra el grado de desarrollo de un país en el ramo de investigación científica y tecnológica.

Por ello, el indicador del gasto en referencia al Producto Interno Bruto (PIB) permite dar a conocer el grado de desarrollo de una nación pues consiste en la proporción del PIB que se destina a la investigación científica y tecnológica. El indicador del Gasto en Investigación Científica y Desarrollo Experimental (GIDE) se calcula de la siguiente manera:

$$\text{GIDE/PIB} = \text{Porcentaje del gasto destinado en investigación científica y desarrollo experimental}$$

La meta ha sido alcanzar un gasto, concebido como inversión, igual o superior al 1% en dicha materia; sin embargo, desde que se ha implementado el indicador se han registrado fuertes disminuciones.

AÑO	GIDE / PIB
2014	0.44 %
2015	0.43 %
2016	0.39 %
2017	0.33 e %
2018	0.31/ e %

Fuente: Informe General del Estado de la Ciencia Tecnología e Innovación 2014-2018. Los años 2017 y 2018 tienen cifras estimadas en base al Informe General de CTI 2018. CONACYT.

En la pasada Administración Federal se reafirma en la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología, en el Artículo 2, que: “El CONACYT tendrá por objeto ser la entidad asesora

del Ejecutivo Federal y especializada para articular las políticas públicas del Gobierno Federal y promover el desarrollo de la investigación científica y tecnológica, la innovación, el desarrollo y la modernización tecnológica del país.”

Visto hacia el interior de CONACYT, bajo el área de Planeación y Evaluación, se reafirma que el programa P001 funge como un agente que, en plena alineación y respetando la normatividad vigente, se compromete a la tarea de que el resto de los programas exploten de la mejor forma posible sus potencialidades bajo las políticas y objetivos del propio Consejo y en concordancia simultánea para cada uno de sus sujetos de apoyo.

Debido a esta situación, el Programa P001 tiene una lógica transversal por lo que la problemática a la que se suscribe se encuentra dentro de la propia estructura funcional del CONACYT y de sus programas, es decir, sus esfuerzos se concentran en torno a todos los programas presupuestarios vigentes del CONACYT, en la misma estructura programática de la institución.

El P001 está catalogado como un Programa *adjetivo* debido a que es cien por ciento operativo y todos los recursos que recibe se ocupan para la administración de las actividades de CONACYT en los rubros de servicios personales, gastos de operación, otra parte del presupuesto a cátedras CONACYT y finalmente a otros gastos corrientes. En este sentido, las fases del Programa que se valorarán en la evaluación de procesos son:

a) Diagnóstico y estudios de la problemática que el Pp atiende

El Programa P001 cuenta con un diagnóstico externo por parte de El Colegio de México. Se trata de una Evaluación de Diseño realizada en el año 2016. Dicha evaluación tuvo como finalidad identificar si el programa contiene los elementos necesarios que permitan prever, de manera razonable, el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras.

El principal problema que se identifica en esa evaluación es que los programas están por debajo de su potencial de incidencia, esto es, que cada programa es susceptible de aprovechar mejor su potencial.

El problema se puede comprender mejor si se analizan las cinco dimensiones en que sus operadores los desagregan:

1) Desarticulación de programas presupuestarios

Esta dimensión considera que los objetivos y acciones de los programas presupuestarios del CONACYT no tienen la suficiente concordancia como para poder discernir si existen duplicidad de funciones o esfuerzos. Si bien el ejercicio de análisis de duplicidad no es una tarea sencilla, siempre existe el riesgo de que más de un programa no tenga el suficiente balance o herramientas para conocer si sus esfuerzos son ya atendidos por otro. El programa P001 considera que existían alternativas para que la articulación programática funcionara de manera más eficiente a través de una planeación más adecuada.

2) Baja explotación de bases de información de CTI en la toma de decisiones

Aunque la información estadística es amplia y existen indicadores y mediciones confiables y certeras del panorama nacional en ciencia y tecnología, estas no habían sido recuperadas de manera suficiente por parte de los actores involucrados en la toma de decisiones dentro y fuera de la institución. Puntualmente, esta situación deriva de dos aspectos: primero, la falta de divulgación de información al interior del CONACYT y de organismo externos y, segundo, de la existencia de un gran cúmulo de datos sin un sistema de clasificación que facilitara su comprensión.

3) Indicadores de CTI con metodología obsoleta

Esta dimensión se relaciona con el hecho de que aún existían indicadores que proporcionaban información poco útil, en cuanto a poder reflejar con mayor precisión el estado del desarrollo de la ciencia y tecnología en su conjunto. Esto cobra importancia al momento de realizar comparaciones con otras economías en el plano internacional. El hecho fue que los indicadores carecían de metodologías internacionales actualizadas, cuestión que fue minando la participación en discusiones en la materia de los representantes nacionales y una consecuencia no prevista: la exclusión de la representación en los foros internacionales de ciencia, tecnología e innovación.

4) Programas no orientados a impacto o resultados

En la administración anterior se consideró que los programas, aunque tenían objetivos y tareas orientados al mejoramiento del ramo de ciencia y tecnología, continuaban trabajando de forma inercial, lo que condujo a que sus resultados se limitasen a trabajar y cumplir con pocas modificaciones durante su puesta en marcha. Una prueba de ello fue que varios de los instrumentos de seguimiento resultaron deficientes, situación que priva de una vista clara de las actividades de los programas y la posibilidad de hacer mejoras. Hay que señalar que, aunque los instrumentos sean perfectibles, su empleo será limitado si tienen su origen en una planeación deficiente.

5) Financiamiento a proyectos sin la calidad necesaria en CTI

Esta última dimensión guarda relación con la anterior en el entendido que la inercia de trabajo sigue afectando varios niveles a los cuales se destinaban los recursos de ciencia, tecnología e innovación. Aunque existieron necesidades en la materia hacia diferentes zonas, estados y sectores, los proyectos seleccionados no siempre cumplían con los más altos requerimientos que el Consejo inicialmente se había planteado.

No obstante, las decisiones de colocación de los recursos recaen, también, en evaluaciones deficientes de los proyectos, causadas, a su vez, por un grupo poco diverso de evaluadores en la materia.

b) Diagnóstico del Pp y estudios del marco contextual en el que opera

Hasta ahora se han mostrado algunos de los antecedentes importantes para comprender las razones por las cuales el programa P001 puede considerarse como un programa particular al interior del CONACYT.

A continuación, se hará referencia al actual contexto normativo en el cual opera el Programa, recordando que la tarea principal del programa es la articulación de las políticas públicas en ciencia y tecnología mediante el diseño y evaluación de las mismas.

Con fundamento en los artículos 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 9, 14, 21, 22, 29 y 31 de la Ley de Planeación; y Primero del Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el Programa Presupuestario P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación, se alinea con el subtema de “Ciencia y tecnología” dentro del Eje 3 de Economía del PND 2019-2024, donde el CONACYT tiene a su cargo la coordinación del Plan Nacional para la Innovación.

Es importante destacar que de acuerdo al Programa Institucional 2020-2024 se reconoce la necesidad de contar con un análisis crítico del estado actual de la ciencia en México, para establecer acciones institucionales pertinentes que, con el apoyo adecuado y bajo una visión basada en principios éticos, se orienten a solucionar los principales problemas del país.

Esto es especialmente relevante cuando se compara al Programa P001 en el contexto internacional. El inicio del análisis se puede dar bajo dos dimensiones principales: el número de individuos involucrados en tareas de investigación y desarrollo (IDE), y la proporción del gasto destinado a la investigación y desarrollo científico y tecnológico en una nación.

Por un lado, la proporción de personas dedicadas a la ciencia y tecnología puede ser comparable si se realiza una ponderación que considera el número de personas dedicadas en el área con respecto cada millar de personas en la Población Económicamente Activa (PEA). En economías desarrolladas, esta cifra ronda o supera el 1%, es decir, 10 individuos dedicados a la ciencia por cada mil habitantes productivos. En cambio, en nuestro país la proporción en 2016 es menor: 0.7%.

La segunda dimensión ya mencionada como parámetro en este trabajo es el Gasto en Investigación y Desarrollo en proporción al Producto Interno Bruto. En el mismo año en México se destinó el 0.4%. Esto, en el contexto de economías desarrolladas, es una cifra muy baja pues en ellas se destinan proporciones que rondan el 3%.

La serie de objetivos para aumentar las proporciones del gasto e incrementar el capital humano dedicado a la ciencia, la tecnología y la innovación (incluyendo a las Humanidades) se establecieron en el Programa Institucional 2020-2024 del CONACYT y se ven auspiciados por el reconocimiento de prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo 2020-2024.

Son seis los ejes rectores:

- “Objetivo prioritario 1. Fortalecer a las comunidades de CTI y de otros conocimientos, a través de su formación, consolidación y vinculación con diferentes sectores de la

sociedad, con el fin de enfrentar los problemas prioritarios nacionales con un enfoque de inclusión para contribuir al bienestar social.”

- “Objetivo prioritario 2. Articular un ecosistema de innovación que integre a los diferentes actores de desarrollo científico, tecnológico y de innovación del país para la atención de las prioridades nacionales, con estricto cuidado del ambiente, respetuosos de la riqueza biocultural y en favor de la sociedad.”
- “Objetivo prioritario 3. Incrementar la incidencia del conocimiento humanístico, científico y tecnológico en la solución de problemas prioritarios del país, a través de los Programas Nacionales Estratégicos.”
- “Objetivo prioritario 4. Fortalecer y consolidar las capacidades de la comunidad científica del país, para generar conocimientos científicos de frontera con el potencial de incidir en el bienestar de la población y el cuidado del ambiente.”
- “Objetivo prioritario 5. Articular y fortalecer las capacidades científicas, humanísticas y tecnológicas del país mediante la vinculación con actores regionales para incidir en los problemas nacionales estratégicos en favor del beneficio social, el cuidado ambiental, la riqueza biocultural y los bienes comunes.”
- “Objetivo prioritario 6. Ampliar el impacto de las ciencias, las humanidades y las tecnologías, a través de la articulación, colaboración y definición de estándares entre IES, centros de investigación y dependencias de gobierno, mejorando con bases científicas las políticas públicas nacionales para el bienestar social.”

Determinación del problema o necesidad

Aunque ya se ha explicado la problemática bajo la cual surge el P001, para comprender su operación hoy día, debe colocarse en el contexto de la actual administración, pues se trata de la actualización más reciente hacia la cual se orientan los esfuerzos del programa.

Actualmente existe información de un diagnóstico interno que llevó a cabo el personal operativo del programa P001, en el cual se registra como principal problema de la política en la materia de ciencia y desarrollo tecnológico el siguiente hecho: “La política científica impacta, de forma reducida, en la atención de los grandes problemas nacionales prioritarios.”

A su vez este bajo impacto se puede medir en 5 grandes problemas:

- 1.- Insuficiente capital humano de alto nivel.
- 2.- Baja generación de ciencia de frontera
- 3.- Baja promoción del acceso universal al conocimiento y sus beneficios
- 4.- Insuficiente Desarrollo Tecnológico y Transferencia de Tecnología
- 5.- Poca información y prospectiva científica con impacto social

Cada uno de estos grandes problemas tienen objetivos previstos y evaluados por medio de los cuales han de atacarse los rezagos o el bajo aprovechamiento que los provoca. Sin embargo, para el presente texto es necesario que el lector conozca la forma en que se va a dar cuenta de los procesos que se llevan a cabo para atacar las particularidades de cada uno. En principio por parte del programa y en lo general, produciendo evaluaciones y diseños de políticas que repercuten en la articulación de Consejo en su conjunto.

SÍNTESIS Y RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Posterior a la revisión documental del Programa P001 se procedió a la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a los operadores tanto del Programa evaluado como a los operadores de los programas que atiende.

En primer lugar se planteó la posibilidad de entrevistar a un par de operadores por cada Pp con el fin de obtener una comparativa desde dos ángulos de personal involucrado en la operación del mismo. El resultado obtenido fue que los titulares de cada Pp no suelen tener información plena de todos los asuntos particulares en materia operativa. A partir de este antecedente se decidió contar con un operativo representando a cada uno de los Pp.

Con base al directorio vigente disponible en el momento proporcionado por los operadores del P001, se inició el diálogo con el personal responsable de dar seguimiento a la evaluación.

- a) El primer paso fue de parte del equipo evaluador proponer a un funcionario que en base al directorio y a una revisión de las tareas asignadas y responsabilidades según el puesto llevaría las operaciones principales en materia de registro de actividades y rendición de cuentas.
- b) El segundo paso fue corroborar que las actividades enunciadas en las responsabilidades del puesto estuviesen siendo atendidas efectivamente por cada funcionario. Esto fue especialmente importante pues en pláticas previas se informó que había personal que recién se incorporaba hacía menos de un año a las funciones del puesto.
- c) El tercer paso fue el contacto con cada uno de los operadores por parte del personal de evaluación del CONACYT explicando la necesidad de la colaboración con la evaluación de un programa que no era el propio, sino la explicación de cómo y en qué actividades se relaciona con el P001 en materia de procesos.
- d) Finalmente se realizó el envío de la solicitud de entrevista simultáneamente a cada uno de los operadores de los programas por parte del equipo de evaluación y el área responsable de dar seguimiento a la evaluación.

Cabe una breve anotación respecto al proceso de selección. Hubo titulares de los programas presupuestarios sustantivos interesados en conocer el objetivo de la entrevista pues no estaban al tanto de que se hubiese detonado un requerimiento de evaluación para su programa.

Esto presentó la necesidad de que el área encargada de dar seguimiento a la evaluación en conjunto con el equipo evaluador hicieran la aclaración pertinente. Durante esta aclaración se presentó el instrumento que se utilizaría para recolección de información de los operadores con la finalidad que se distinguiese la no evaluación de otro programa que no fuese el propio P001

El listado e itinerario utilizado finalmente para las entrevistas se muestra a continuación:

Programa presupuestario	Cargo	Nombre	Fecha de aplicación
W001 - Operaciones Ajenas	Jefe de Departamento de Seguimiento Presupuestal Programático	Lic. Javier García	15 de septiembre 2020
M001 Actividades de Apoyo Administrativo	Jefe de Departamento de Seguimiento Presupuestal Programático	Lic. Javier García	17 de septiembre 2020
O001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno	Consultora en Procesos Estándar	Juana Beatriz Pavano Villar	21 de septiembre 2020
E003 Investigación científica, desarrollo e innovación	Jefe de Departamento de Proyectos Institucionales	Lic. Edgar David Ramírez de Jesús	21 de septiembre 2020
S192 Fortalecimiento sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación	Subdirectora de Análisis Estadístico Subdirector de Programación Institucional	Mtra. Paola Elizabeth Zavaleta cordero, Mtro. César Augusto Reza Díaz	22 de septiembre 2020
S-190 Becas de posgrado y apoyos a la calidad	Subdirector de Información	Dr. David Salomón Ake Uitz	23 de septiembre 2020
F002 Apoyos para actividades científicas, tecnológicas y de innovación	Subdirector Administrativo de Pagos y Fondos	Lic. Juan Jesús Zepeda Oceguera	23 de septiembre 2020
S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación	Subdirector de Coordinación Regional	Lic. José Antonio Garduño Espejel	23 de septiembre 2020
F003 Programas nacionales estratégicos de ciencia, tecnología y vinculación con el sector social, público y privado	Subdirector de Normatividad y Gestión	Lic. Bonifacio Escobedo Lira	24 de septiembre 2020
S191 Sistema Nacional de Investigadores	Subdirector de Gestión y Análisis de Información	Mtro. Mauricio Figueroa	25 de septiembre 2020

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, respecto a los operadores involucrados en actividades del P001 se sugirió en conjunto con el Mtro. Braulio Rivera, quien llevó a cabo las labores de coordinación de la evaluación, incluir a otros dos miembros representantes del Pp. En primero lugar al Subdirector de Información Sectorial por ser el funcionario que había estado al tanto de las transformaciones del programa, incluso haber sido testigo de la constitución del mismo.

Finalmente el Director de Análisis Estadístico y Evaluación por encontrarse en la parte estratégica del programa. Este operador aunque no interviene de forma cotidiana, pudo ahondar en las situaciones que superan las actividades cotidianas y requieren de resolución de conflictos o de reorientación estratégica para concordar con los objetivos del CONACYT.

Programa presupuestario	Cargo	Nombre	Fecha de aplicación
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Subdirector Administrativo del SIICYT	Mtro. Juan Braulio Rivera Lomas	15 de septiembre 2020
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Subdirector de Información Sectorial de CTI	Ing. Marco Franco	15 de septiembre 2020
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Director de Análisis Estadístico y Evaluación	Mtro. Carlo Andrés Altamirano Allende	17 de septiembre 2020

Con base a la aplicación de las entrevistas al personal operativo seleccionado de cada Programa presupuestario se lograron identificar procesos clave en base al Modelo General de Procesos cuyas etapas son: planeación, comunicación, selección de beneficiarios, producción de entregables, entrega de servicios, seguimiento a beneficiarios, control, monitoreo y Evaluación externa.

A continuación, se describirán las relaciones que se pudieron identificar sobre las actividades e interacciones que los Programas presupuestarios del CONACYT tienen con el Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación.

El Programa P001 identificado por algunos de los operadores entrevistados como el área de Planeación desarrolla actividades básicas para con el resto de los programas del Consejo, en materia de asistencia y orientación. Estas labores se pueden agrupar bajo las siguientes categorías: Planeación, Asesoría y Coordinación.

De estas los programas presupuestarios tienen mayor concentración hacia una, otra o varias según se trate del programa y las necesidades que se presenten, (internas o externas), además de las propias posibilidades de acción de cada programa y del momento del ciclo presupuestal por el que se transite.

Diagramas de flujo de las entrevistas a Operadores de los programas

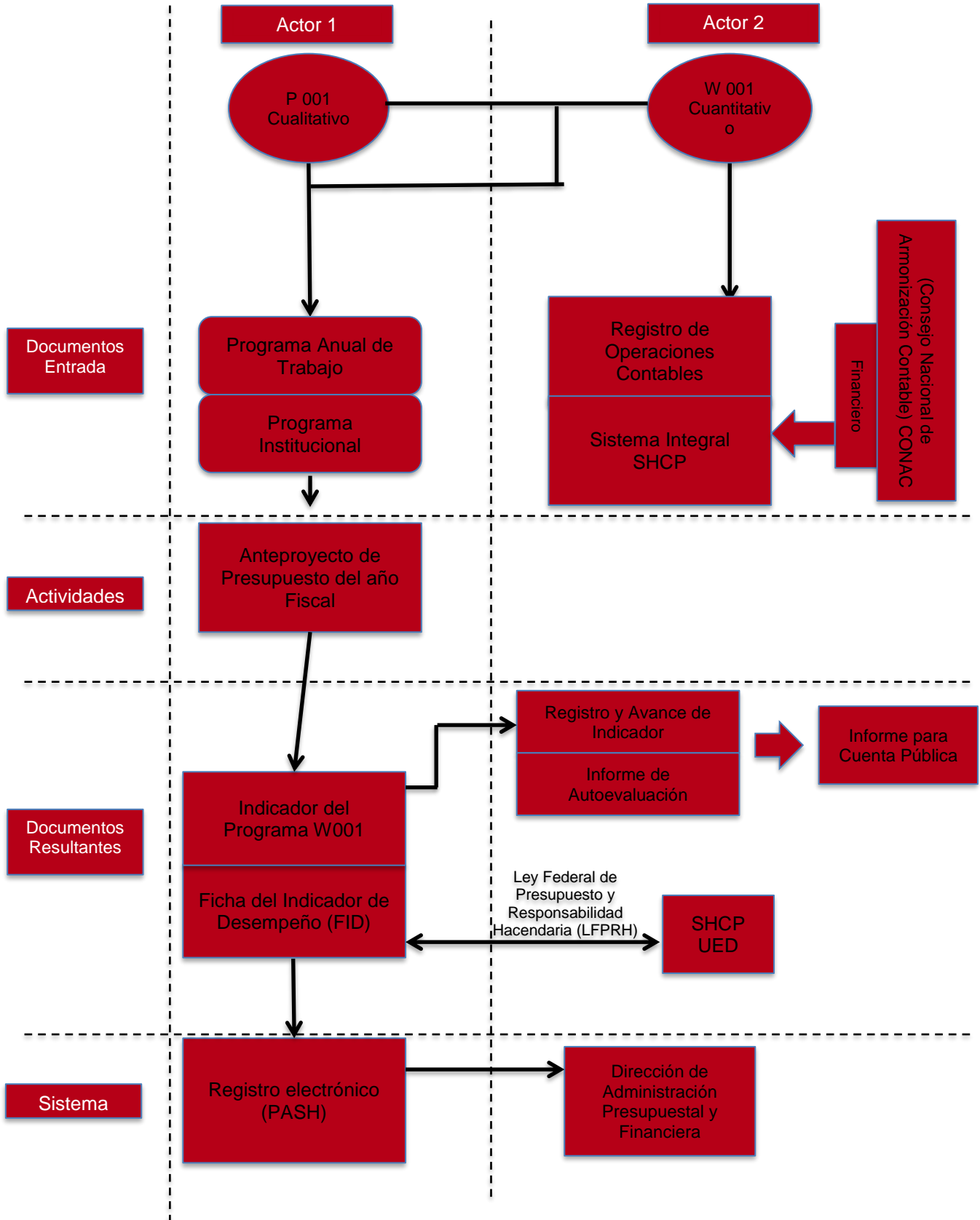
Con el fin de explicar las actividades básicas de Asesoría, y/o Coordinación se ha decidido ejemplificar cada una de las relaciones de cada programa. Con este fin se elaboraron diagramas de flujo tomando como base la entrevista realizada a los operadores seleccionados de los programas.

Esta codificación de información permitirá identificar elementos comunes en la sinergia interior que se desarrolla en la institución en torno a los procesos.

Por último, cabe señalar que para el proceso de planeación se tomó sólo como un proceso para los operadores entrevistados de los programas presupuestarios pues la distinción como subproceso de programación institucional y programación presupuestal todos y cada uno de ellos la considera parcialmente abordada desde su programa, situación que es más patente en programas adjetivos o de corte administrativo, apoyo como se autodenominan algunos.

El primer programa que se describirá por medio del diagrama será el W001 Operaciones Ajenas.

W001 Operaciones Ajenas



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa W001 Operaciones Ajenas

El programa W001 Operaciones Ajenas declara que su principal actividad es el registro de operaciones contables. Estas actividades las desarrolla de acuerdo al área Financiera del CONACYT y van acorde con la normatividad del Consejo Nacional de Armonización Financiera (CONAC). Esta parte, podría considerarse como una serie de actividades fundamentalmente cuantitativa pues todo ello tiene relación hacia la parte financiera del personal contratado por el Consejo.

Por el otro lado, en el aspecto cualitativo, las actividades del programa W001 comienzan con la elaboración en conjunto del Anteproyecto de presupuesto. Este se elabora con base al Programa del CONACYT.

El programa W001 Operaciones Ajenas tiene como actividad correspondiente al proceso de planeación respecto a la interacción con el P001 la elaboración del anteproyecto de presupuesto. Si bien no está documentado respecto a la relación con el P001 se declara que se toma en cuenta la parte del proceso de planeación institucional y el programa anual de trabajo aunque no se precisa si el propio o el institucional. No se puede afirmar que exista un proceso de planeación guiado ni documentado que se realice de manera anticipada, no obstante se las actividades se apegan a los planes institucionales.

El proceso de comunicación del Pp W001 con el Pp P001 se da antes del comienzo del ciclo presupuestario y se mantiene hasta el cierre del mismo.

El proceso de selección de destinatario del Pp W001 no es un proceso en el cual este decida o tenga opciones de no participar en la coordinación que le brinda el P001 al igual que todos los Pp del CONACYT la selección está dada de antemano al ser un ente presupuestario con actividades al interior del Consejo.

El proceso de producción de servicios puede considerarse como un proceso complejo que tiene un punto preciso de inicio, se cuenta con la producción conjunta de un indicador del programa que se registra bajo el formato de Ficha de Indicador de Desempeño (FID).

El proceso de entrega de servicios o del producto que es la FID se da posterior a una serie de intercambios y revisiones por parte del Pp P001.

El proceso de seguimiento se puede considerar la serie de acciones del registro del indicador y el avance que se asienta en el repositorio de información internamente y en el PASH. La forma en cómo ha de llevarse a cabo no tiene un manual en particular sino que se basa en los Manuales Administrativos de Aplicación General de la APF.

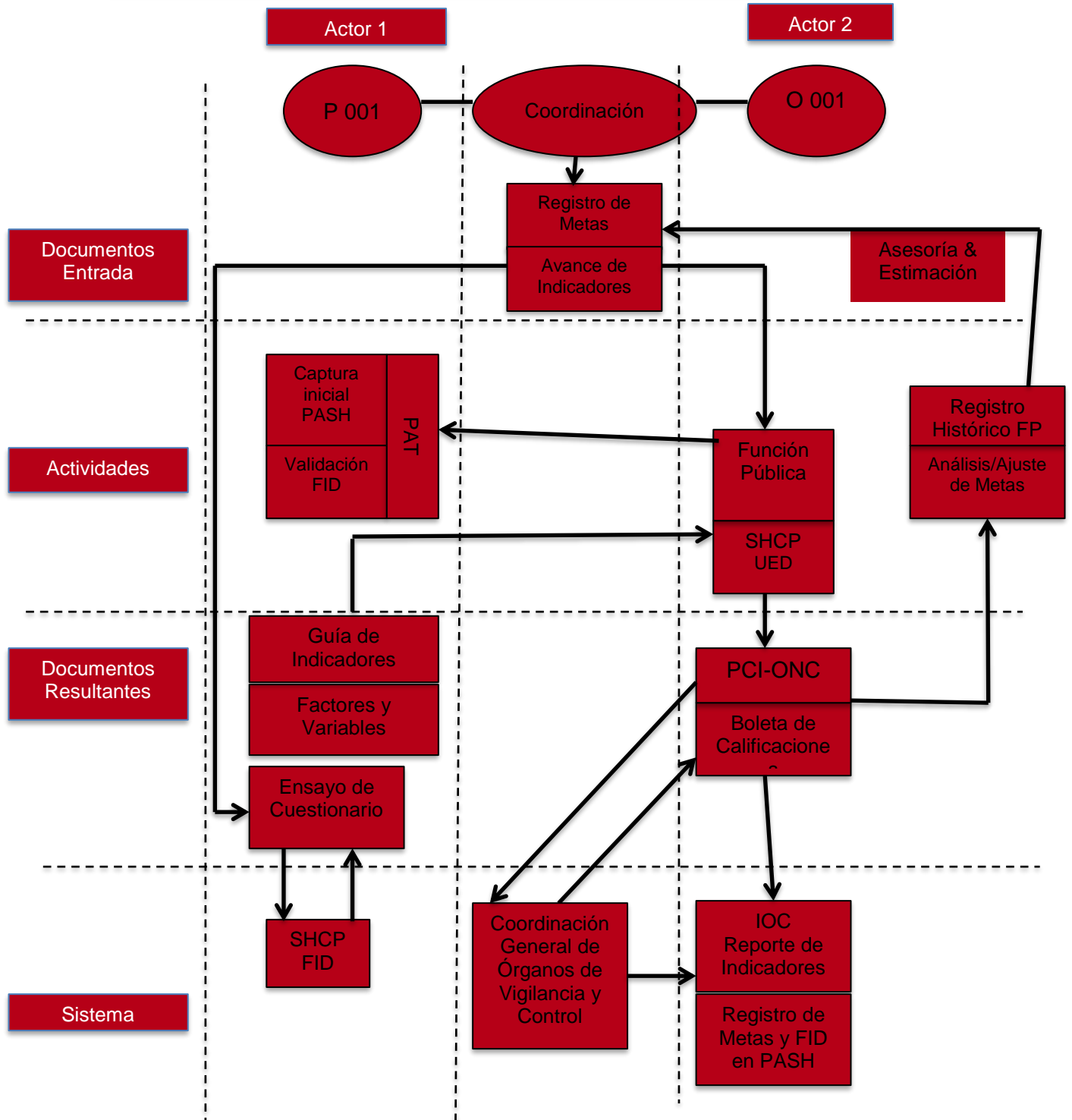
El proceso de control se puede considerar como llevado a cabo por los operadores del P001 al mantener revisiones de cifras con las cuales se construye el Indicador registrado en el PASH identificado como Monto Financiero Neto obtenido por concepto de Operaciones Ajenas, este indicador alude a las erogaciones derivadas de relaciones contractuales y legales que no son propiedad del Consejo. Este proceso se documenta internamente.

El proceso de monitoreo se da en el momento que la cifra del Indicador se supervisa por parte de la SHCP, en el informe de Cuenta Pública y por parte del OIC del Consejo con la participación de la Dirección de Administración Presupuestaria y Financiera.

El último proceso de evaluación externa no se pudo conocer de qué manera involucra la relación con el Pp P001. Se relató brevemente que tiene relación con los procesos de auditoría, sin embargo, el proceso es difuso y se confunde con el proceso de monitoreo por no existir un proceso estandarizado de operación preciso al respecto.

Es necesario agregar que existe un informe de Autoevaluación del programa W001 que es enviado como parte del Informe General a Cuenta Pública. Este proceso no se examinó a fondo en la presente evaluación pues se encuentra alejado de los propósitos de esta, en tanto se considera un ejercicio de examinación para el W001 y no la tarea del análisis descriptivo de los procesos comunes entre este programa y el P001.

0001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa O001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno

El programa presupuestal O001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno declara que tiene como tareas principales las relacionadas con la Secretaría de la Función Pública (SFP). De forma general se describen las actividades que se reportan a SFP como el registro de elementos que componen 3 indicadores: indicador de prevención, indicador de detección e indicador de inhibición. Estos indicadores se relacionan con la gestión y eficacia reportada por los OIC de los Centros Públicos de Investigación (CPI) de CONACYT, incluyendo el propio OIC del CONACYT.

El programa O001 se relaciona con el Pp P001 a manera de coordinación hecha por este último. Con la salvedad que el operador del O001 considera de antemano que la interacción entre ambos programas es muy breve, se pudo concluir lo siguiente respecto a los procesos en común.

El proceso de planeación no se identifica en ningún momento. El Pp O001 tiene por tarea el registro de indicadores de gestión y eficacia respecto a los Centros Públicos de Investigación (CPI) del Consejo. Aunque se apunta que existe una meta establecida para cumplir con cada uno de los indicadores para cada CPI, esta no se determina al interior del programa ni del Consejo, se traza conforme al histórico y el posible avance de cada indicador en particular. Este proceso no se dijo estar documentado ni metodológica ni de forma institucional. Este proceso está mediado por la Secretaría de la Función Pública según afirmaciones del entrevistado.

El proceso de comunicación se lleva a cabo como solicitudes de asesoría hacia el Pp P001. Esta no se documenta y se limita a la dudas de carácter técnico que los operadores tienen respecto al registro y método para cumplir con la normatividad.

En el proceso de selección de destinatario los operadores del O001 no participan activamente, tienen como límites de participación estar circunscriptos al Consejo y aportar hacia el monitoreo de sus indicadores de gestión por medio de su reporte y registro.

El proceso de producción de bienes del O001 está delimitado por la recopilación y generación del Indicador de Política y Buen Gobierno de cada CPI. Este se calcula en base a 3 factores fundamentales, factor control, factor mejora y factor sanción. Este proceso se documenta internamente y se asienta en la Boleta de Calificaciones de cada uno.

La estimación de metas se realiza de acuerdo a las estimaciones del registro histórico del comportamiento del indicador en cuestión. Las labores de información se registran en apego en cuestionarios internos que guardan un formato propio, el formato de la Boleta de Calificaciones que la SFP hace llegar desde el comienzo del ciclo presupuestario. Esta Boleta es capturada en la sección de la SFP identificada como Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control en la Plataforma de Coordinación Integral de los Órganos de Vigilancia y Control.

El proceso de entrega de bienes se puede entender como el procesos de recopilación de las boletas de reporte de los indicadores de cada CPI bajo los factores mencionados y este se comunica al OIC del Consejo y a la Secretaría de Función Pública (SFP). Durante este

proceso nunca se mencionó que el Pp P001 tuviese injerencia más allá de la asesoría antes mencionada.

El proceso de seguimiento es igualmente llevado en conjunto con el Pp P001, sin embargo no se pudo explicar cómo se documenta este proceso, al parecer se limita al registro en el Portal correspondiente y aviso de esta acción al P001.

El proceso de control del registro de indicadores que lleva a cabo el Pp O001 es seguido por la SFP. En base a la descripción del operador, esta instancia externa lleva una relación estrecha en donde el P001 tiene baja actividad de interlocución. Debe aclararse que los requerimientos externos de la SFP están basados en un Programa Anual de Trabajo (PAT) que la misma emite con antelación. Adicionalmente para el correcto registro de avance de los indicadores los operadores del O001 cuentan con una Guía de Indicadores, misma que todos los CPI tienen y que su propio Titular del Órgano Interno de Control es responsable de ejecutar.

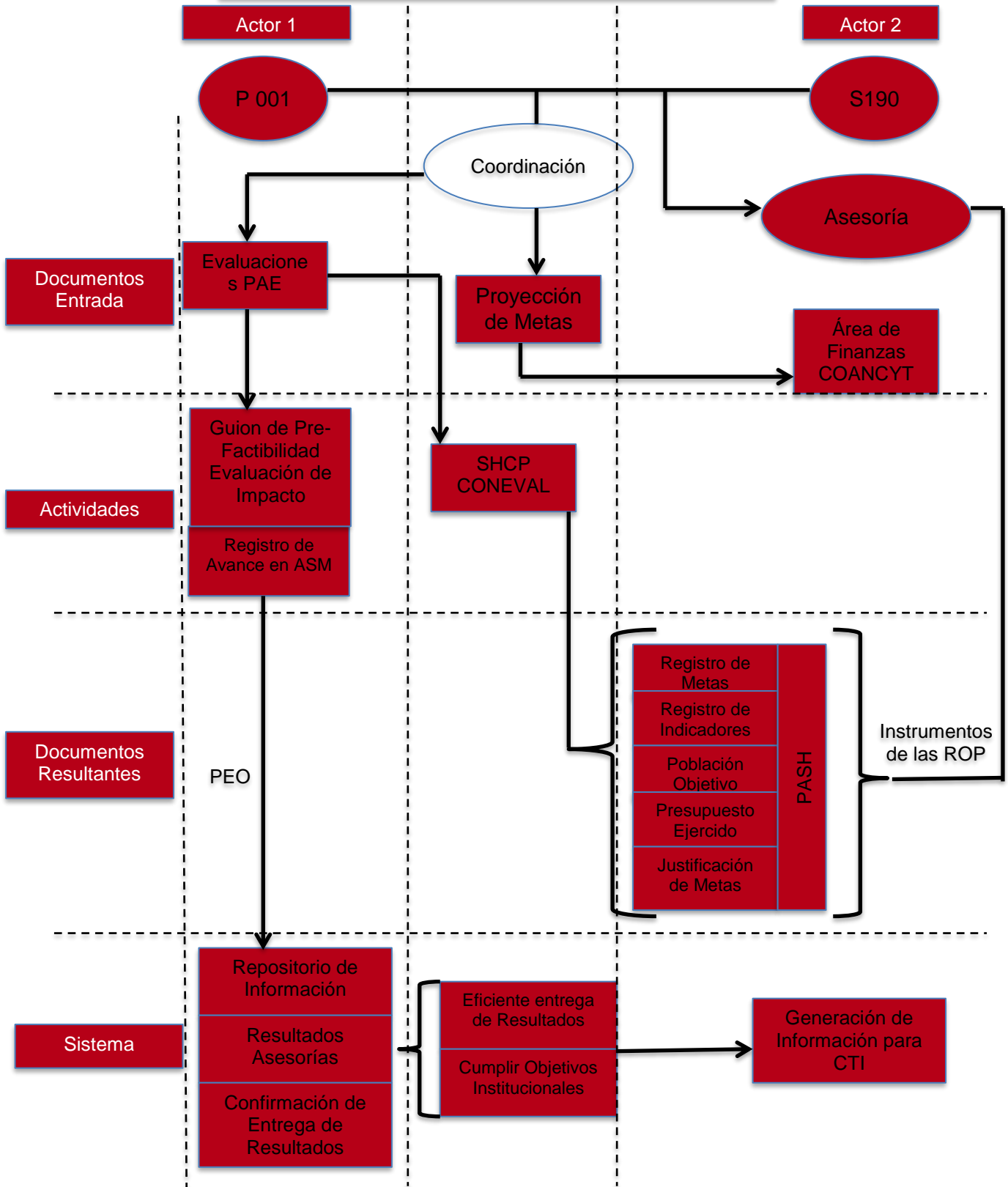
El proceso de monitoreo involucra, además de la SFP, al Órgano Interno de Control (OIC) de cada CPI, esto se sabe que se lleva a cabo con avisos mediante correos electrónicos con notificación hacia el área de planeación del P001, nuevamente el proceso no es mediado por este último y no se declaró que se contara con un manual específico que involucre a los dos programas, parece tratarse más de una relación inter-institucional de rendición de cuentas que de un proceso que abone al desempeño de la ciencia y tecnología del propio Consejo.

Por último, el proceso de evaluación externa es una actividad que no se declara realizar de la manera en que suele aplicarse a otros programas presupuestarios, el Pp O001 al tratarse de una unidad organizativa que tiene como objetivo el monitoreo de indicadores de percepción de los CPI se define como un ente con una relación de baja intensidad con el Pp P001 y mayor con SFP.

La interacción del Área de Planeación con el programa O001 es limitada, en parte se explica por el hecho de que la SFP se encarga de mandar los requerimientos de información. Si bien el programa O001 no es la coordinadora ni concentradora de llevar el registro de cada uno de los indicadores registrados en la FID de cada CPI, es gestora y una entidad de monitoreo según declaraciones del entrevistado.

Debemos decir que el Programa P001 ha sido de gran utilidad para el registro y orientación de las exigencias de las entidades externas al CONACYT. En esta relación de registro de prácticas de buen Gobierno es patente. Las asesorías y asistencias que ha recibido el programa O001 pueden valorarse como apegadas a la normatividad general del Consejo. Se pudo constatar que existe una necesidad del programa para aplicar los criterios y peticiones externas, aunque es una labor que puede delimitarse al ámbito administrativo, esta no debe considerarse de importancia menor, pues se trata de una labor que cumple funciones específicas y lleva en el trasfondo implícita una práctica de ejercicio en la rendición de cuentas en administración pública.

S190 Becas de Posgrado y Apoyos de Calidad



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa S190 Becas de Posgrado y Apoyos a la Calidad

El programa presupuestario S190 Becas de Posgrado y Apoyos de Calidad es “contribuir al fomento, formación y consolidación del capital humano de alto nivel, para incrementar su acervo y satisfacer las necesidades del país, mediante el otorgamiento de becas y apoyos en sus diferentes modalidades”.

El programa S190 tiene como primera interacción el con el Pp P001 las reuniones con este y otras áreas como la Dirección de Finanzas para conocer el panorama financiero y los objetivos y actualizaciones de estos de acuerdo a las proyecciones de cobertura para beneficiar a estudiantes de diferentes grados escolares y otras modalidades de apoyo a la calidad.

El primero proceso de planeación, puede entenderse que da comienzo antes de que el ciclo presupuestario comience, esto es, como se mencionó, el conocimiento de la disponibilidad de los recursos. Este es un paso anterior a la planeación puesto que de este deriva la proyección de metas y ministración de recursos bajo las distintas modalidades. En esta etapa se considera que la interacción con el Pp P001 y S190 se da en torno a la asesoría que aporta el primero para poder ofrecer de manera conjunta una perspectiva de a cuántos estudiantes pueden llegar a apoyar en determinado tiempo y durante cuáles etapas del ciclo ir direccionando los recursos.

En el proceso de comunicación se puede registrar que existe comunicación interna intensa, esto es, como se ha relatado, desde antes del inicio del ciclo presupuestal el Pp P001 se encarga de mantener informado de los requerimientos institucionales al Pp S190. Este proceso de comunicación se continua a lo largo de todo el ciclo y es registrado tanto en correos electrónicos oficiales como en comunicados que involucran a las direcciones de educación e instituciones que previamente han realizado los procesos de selección para canalizar a los beneficiarios de las becas y otros apoyos.

En el proceso de selección de destinatarios el programa S190 participa pasivamente, pues de hecho, su inclusión es debido a que este programa forma parte del grupo de programas nacionales y sustantivos del CONACYT.

El proceso de producción de bienes relacionado con el Pp P001 tiene que ver con la actualización y registro de la batería de indicadores que componen la Matriz de Indicadores para Resultados, su definición de población y los avances de los ASM en curso. Aunado a ello las actividades que requieren administrativamente de reporte de resultados internos y situaciones particulares como es la presentación y valoración de un guión de pre factibilidad para una posible evaluación de impacto al programa S190.

El proceso de entrega de los reportes de todas las actividades mencionadas en la producción se finaliza en este, es decir, posterior a las asesorías del P001 se registran y dan a conocer los avances en MIR, ASM y registros de población atendida. Este registro también se hace llegar a otras instancias como la SEP y SHCP así como a los CPI que se involucren en el otorgamiento de recursos en la modalidad de becas.

Existen diversos sistemas informáticos en los cuales se declara apoyar el programa S190 para dar seguimiento tanto a los procesos de entrega de recursos como al seguimiento

interno del desempeño de entrega de los mismos. En este proceso se pudo conocer que mediante la intranet del CONACYT se facilita el seguimiento.

El operador del programa nos indica que existe el proceso de seguimiento, registro e implementación de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) este, si bien no es continuo como el registro y proyección de metas, es también un proceso en el cual el Programa P001 ha sido clave en el apoyo en materia de asesoría y coordinación. Este proceso de Aspectos Susceptibles de Mejora se derivó de la más reciente Evaluación Externa. El ASM en concreto es el Desarrollo de un Guion de Pre-Factibilidad que plantea la eventual posibilidad que el programa S190 sea sometido a una Evaluación de Impacto.

El producto de la Asesoría en ASM se recupera para difundirse principalmente al interior de la propia Unidad Administrativa de Becas. Sin embargo, el operador conoce que el área de Planeación recupera los informes que ha producido el Avance o conclusión del ASM y se encarga de darle difusión hacia el resto del Consejo

En el proceso de control interviene el OIC del Consejo y para ello los operadores del P001 brindan asesoría al personal de Becas con lo cual se garantiza cumplir con los requerimientos de información en tiempo y forma, además de llevar un proceso armónico y transparente. Esto es de gran importancia pues buena parte de los recursos del Consejo se destinan a apoyos para estudiantes y formación de investigadores.

Respecto al proceso de monitoreo existen instrumentos informáticos en las cuales el Pp S190 es observado de forma sistemática por el Pp P001, destaca el denominado Repositorio de información, en él se pudo conocer que de manera esquemática y con carpetas propias se registra información en varias dimensiones en las cuales opera el programa de Becas. Cabe decir que este repositorio forma parte de herramientas de comunicación interna que el P001 lleva a cabo con todos los programas del CONACYT.

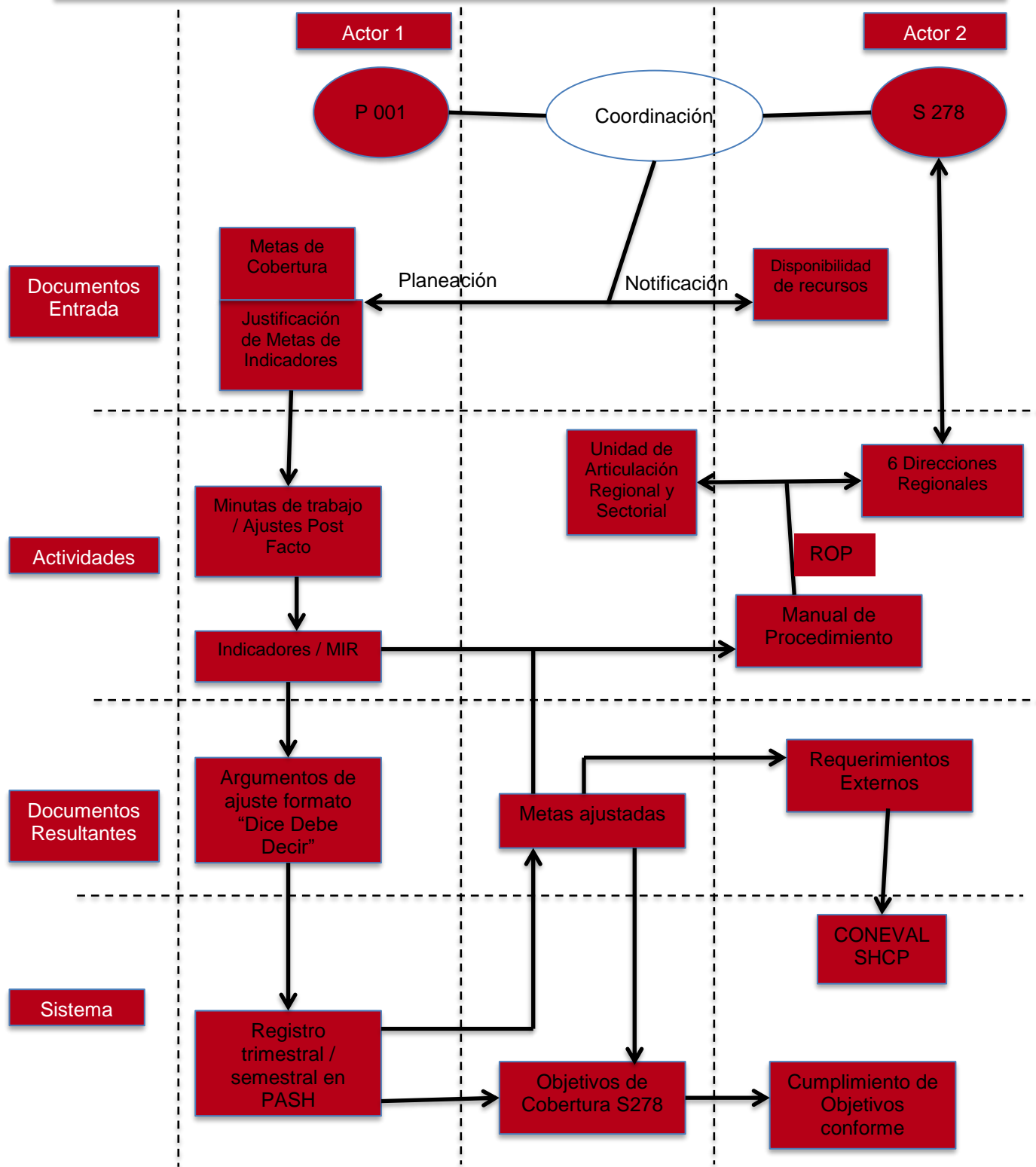
Al final, el proceso de evaluación externa es valorado como un proceso conjunto. La recuperación de Aspectos Susceptibles de Mejora son recuperados y documentados por medio de Documentos de Trabajo y los propios reportes de Avance de los ASM. En este proceso se han podido recuperar recomendaciones de los evaluadores los cuales se les adapta y se modela cómo han de ponerse en marcha para ciclos posteriores.

Por último, consideramos necesario agregar que la práctica de Asesoría que realiza el P001 con el programa de Becas S190 se compone de una serie de actividades que no están precisamente reflejados en las prácticas cotidianas, estos en conjunto ayudan (como lo declara el operador del programa) a “eficientar” la entrega de resultados y evitar:

a) realizar dos veces una misma tarea, al no contar con personal especializado en materia de requerimientos externos dentro de la estructura del programa S190 y b) al cumplir claramente con los objetivos institucionales.

Es necesario aclarar que, la experiencia del personal de apoyo que realiza el Pp P001 es valorada como una asistencia que siempre es adecuada y oportuna, incluso anticipada de la mejor manera. No se trata de una Asesoría estructurada pues cada producto o petición requiere de una lectura particular que se estructura con base en la normatividad y temporalidad que rige cada tema.

S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas v de Innovación



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación

El programa S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación, tiene por objetivo “Lograr que los Sistemas Locales y Regionales de Ciencia, Tecnología e Innovación generen capacidades en la materia, que permitan cumplir sus objetivos mediante el otorgamiento de apoyos a proyectos relacionados con investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.”

En lo referente al inicio de la relación con el P001 encontramos el proceso de planeación, este da inicio, de acuerdo a la declaración del operador del programa, en el momento en que el P001 da aviso por los canales oficiales del CONACYT de la disponibilidad del recurso para poder comenzar a ejercerse por parte del programa S278. Sin embargo, debemos señalar que esta confluencia en el inicio del ciclo presupuestario no se encuentra documentada como un primer paso en el proceso de la planeación. Debemos entender que esta dinámica de trabajo donde se opera a partir de la disponibilidad de recursos plantea un escenario en el que hay poco tiempo para un ejercicio de planeación extendida.

El segundo proceso, la comunicación es parte de un continuo intercambio de información que al igual que otros Pp se enlaza un ciclo presupuestario con el anterior. En este caso la comunicación del aviso de disponibilidad de los recursos es parte del proceso de comunicación y en base a ello se regresa al proceso de planeación pues en base a la capacidad de dotar de recursos en la modalidad regional es que se estiman las metas, cobertura y se comunica una justificación al respecto. La justificación se asienta tanto en la intranet del Consejo, las Fichas técnicas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados y al mismo tiempo en los portales oficiales como el PASH. Estos procesos son conocidos por las seis direcciones regionales que participan en el programa S278.

Para el proceso de selección de destinatarios al igual que como todos los otros programas del Consejo, se incluye al Pp S278 una vez que el Plan Anual de Trabajo institucional lo considera parte fundamental de la estructura operativa del CONACYT. Por tanto, en este proceso la relación de selección con el Pp P001 se da en el momento que este último notifica de la posibilidad operativa al S278.

El proceso de producción de bienes y/o servicios comienza con el registro de la Matriz de Indicadores para Resultados incluyendo las metas de cada uno. Una vez que las seis Direcciones Regionales dan su aprobación para que determinada MIR con ciertos indicadores sea la que se ponga como instrumento de reporte, se revisa con el Pp P001 y se registra. En torno a ello se dan actividades como reportes estadísticos históricos, análisis de contexto regionales entre otros. Esta información tiene su propio curso y en algunas participa el P001 cuando se trata de dar asesoría en materia de registro al interior y exterior del Consejo.

El proceso de entrega de bienes pasa por varias revisiones entre el Pp P001, Pp S278 y las Direcciones Regionales. Es común que se utilice para la revisión y ajuste de cifras de los indicadores el formato identificado como Dice Debe Decir (DDD). Este formato permite que fluya el intercambio y ajustes por medio de recomendaciones del P001 al Pp S278. Este formato se intercambia de manera interna por medio de las herramientas de *Share Point* que es utilizado por varias instancias al interior del Consejo.

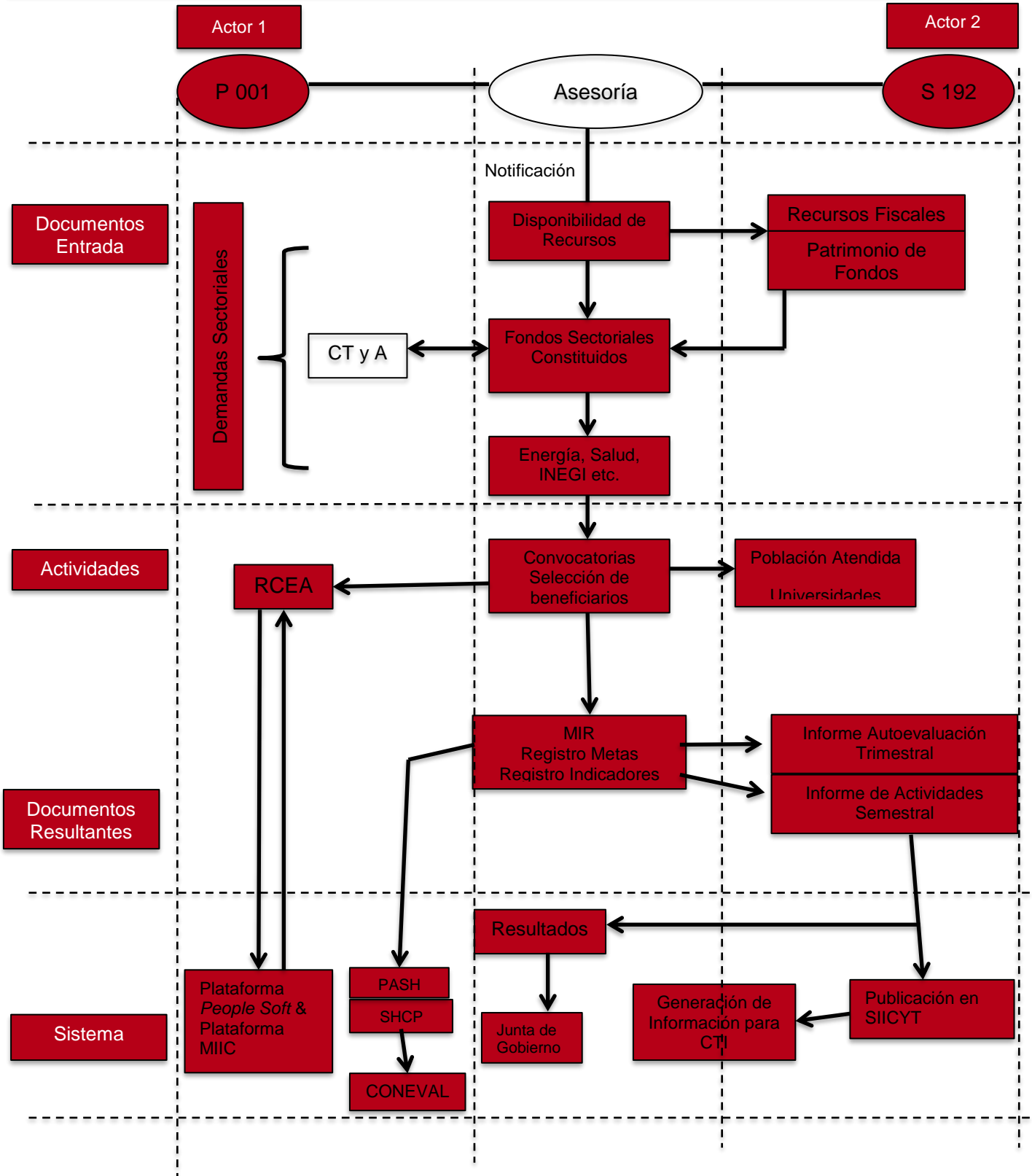
Es también este sistema de apoyo informático que se sirve para el proceso de seguimiento al trabajo de registro, entrega de recursos y atención a recomendaciones por parte del P001 al S278. El seguimiento tiene, debido a la naturaleza del propio programa de Fomento Regional un registro que pasó del trimestral al semestral. Esto se hizo debido a que las regiones que atiende el programa contemplan horizontes de cumplimiento diferentes y en ocasiones, según relata el entrevistado, no se podía llevar a cabo el registro de todas las Direcciones Regionales pues no todas tienen el mismo periodo de cumplimiento ni de inicio de operacionalización de recursos.

El proceso de control a las actividades de registro y reporte del programa S278 tiene dos agentes por un lado el P001 coadyuva mediante la orientación y también interviene constantemente el OIC. Esta parte del Consejo al igual que con otros programas lleva por labor el mantener en tiempo y forma los reportes. Especialmente en cuanto a las justificaciones que el S278 pueda dar conforme a los parámetros de metas planteados originalmente. Esto pues prácticamente todas las labores y registros del programa son parte fundamental del trabajo del CONACYT y han de recuperarse para integrarse en el Informe Anual de Ciencia y Tecnología.

El proceso de monitoreo se lleva a cabo cuando las instancias externas hacen la revisión de los registros del programa. La revisión puede considerarse, en parte, la revisión del trabajo conjunto de las labores del Pp P001 y el Pp S278, pues más allá de un simple trabajo de asesoría, se realiza un trabajo conjunto en el cual se coordinan esfuerzos. También se debe considerar que el monitoreo no se trata de un solo paso en un momento determinado, el monitoreo se da en diversas etapas del ciclo presupuestario y basándonos en la información aportada por el entrevistado, es difícil ser preciso al momento de considerar que un proceso comienza y el otro acaba. Existe como ya hemos visto una confluencia de procesos.

Por último, el proceso de evaluación externa entra en operación cuando el programa es sometido a alguna evaluación del PAE. Esto no es un proceso anual, de acuerdo al entrevistado, el proceso de evaluación al comenzar tiene un punto inicial y una conclusión. Esta actividad es llevada en colaboración estrecha con los operadores del Pp P001 pues incluso antes de que se comience la evaluación el Pp S278 es notificado que será acreedor de ser participante de la misma. En los ciclos que se ha presentado este proceso la Dirección Regional es también una entidad que interviene dando puntual registro en formatos interiores casi siempre como informes de Avance de la Evaluación, esta es recuperada y sirve para conocer el desempeño tanto de los operadores como del propio programa y mostrada en una memoria de Cumplimiento de Objetivos de acuerdo a los recursos disponibles.

S192 Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa S192 Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación

El programa S192 Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación tiene como objetivo “que los sectores administrativos de la Administración Pública Federal generen capacidades en ciencia, tecnología e innovación que permitan cumplir con sus objetivos.”

El primero proceso, la planeación, que lleva a cabo es similar al que hemos visto con el programa anterior de Fomento Regional S278. Sin embargo, el conjunto de fondos sectoriales tiene una diferencia en este proceso y es que existen identificadas demandas a nivel sectorial. Esta diferencia tiene como resultado que ciertos sectores realicen la solicitud de recursos con antelación y en coordinación con el P001 se incluya en la planificación institucional. Si bien su posible operación depende de la disponibilidad de los recursos destinados a los diversos sectores (energético, transportista, etc.) puede considerarse que como proceso de planeación hay elementos que para considerar que esta etapa lleva un trabajo previo de proyección de acciones y atención de problemáticas de los sectores.

El proceso de comunicación tiene un inicio desde que se hace la petición del techo presupuestal, acción que se lleva por el conjunto de sectores y el Pp P001. Este proceso no tiene, igual que en otros programas un fin posterior a otro proceso, se mantiene a lo largo de la operación del programa y entre ciclos. Esto es parte de la lógica operativa del CONACYT y de la naturaleza misma de sus programas.

El proceso de selección de destinatarios se entiende como la participación del Pp S192 dentro del Programa Institucional anual y a menos que suceda una reforma estructural, este no dejará de participar en los trabajos de ciencia y tecnología en atención al nivel de todos los sectores.

El proceso de producción de bienes y/o servicios puede entenderse como la generación de convocatorias, proceso en el cual se le asiste al S192 por diferentes instancias pero en materia institucional de acuerdo a la planeación es el Pp P001 quien colabora en tal tarea.

Las convocatorias que realiza el S192 van dirigidas a los miembros inscritos vigentes en el RENIECYT, el cual es el universo de referencia bajo el cual se determina la población a quien va orientado el recurso y la orientación del servicio.

El proceso de entrega de bienes debe entenderse de forma diferenciada a la actividad principal del S192 la cual es la dotación de recursos económicos a los representantes de los sectores que así lo soliciten. La entrega del servicio se debe entender como la generación, comunicación y mantenimiento del sistema de fondos sectoriales, esto pues esta actividad es la que se lleva en conjunto con el P001. Dicha entrega se realiza con apoyo de herramientas digitales que también son utilizadas por los otros programas del Consejo, el sistema *People Soft* y la plataforma MIIC, ambos herramientas de comunicación interna en donde el P001 tiene privilegios de administrador y los demás programas entregan digitalmente los reportes de indicadores, gasto de operación, ministración de recursos entre otros.

El proceso de seguimiento se identifica bajo la misma intranet mencionada anteriormente, aquí se realizan observaciones antes de que los informes, entendidos como productos, se

carguen en las páginas oficiales. En este proceso de seguimiento, la Asesoría del P001 es especialmente patente bajo la siguiente circunstancia, según los operadores del S192: existen normativas que no suelen ser exhaustivas y el operador del Fondo acude para recibir Asesoría del P001. Bajo esta experiencia, las Asesorías pueden ser económicas o extensivas, pero siempre está presente el dominio de los temas de normatividad de parte de los operadores del P001. El dominio del conocimiento en gestión que aporta el área de Planeación, dicen, “nos ayuda a ahorrar tiempo y esfuerzos”.

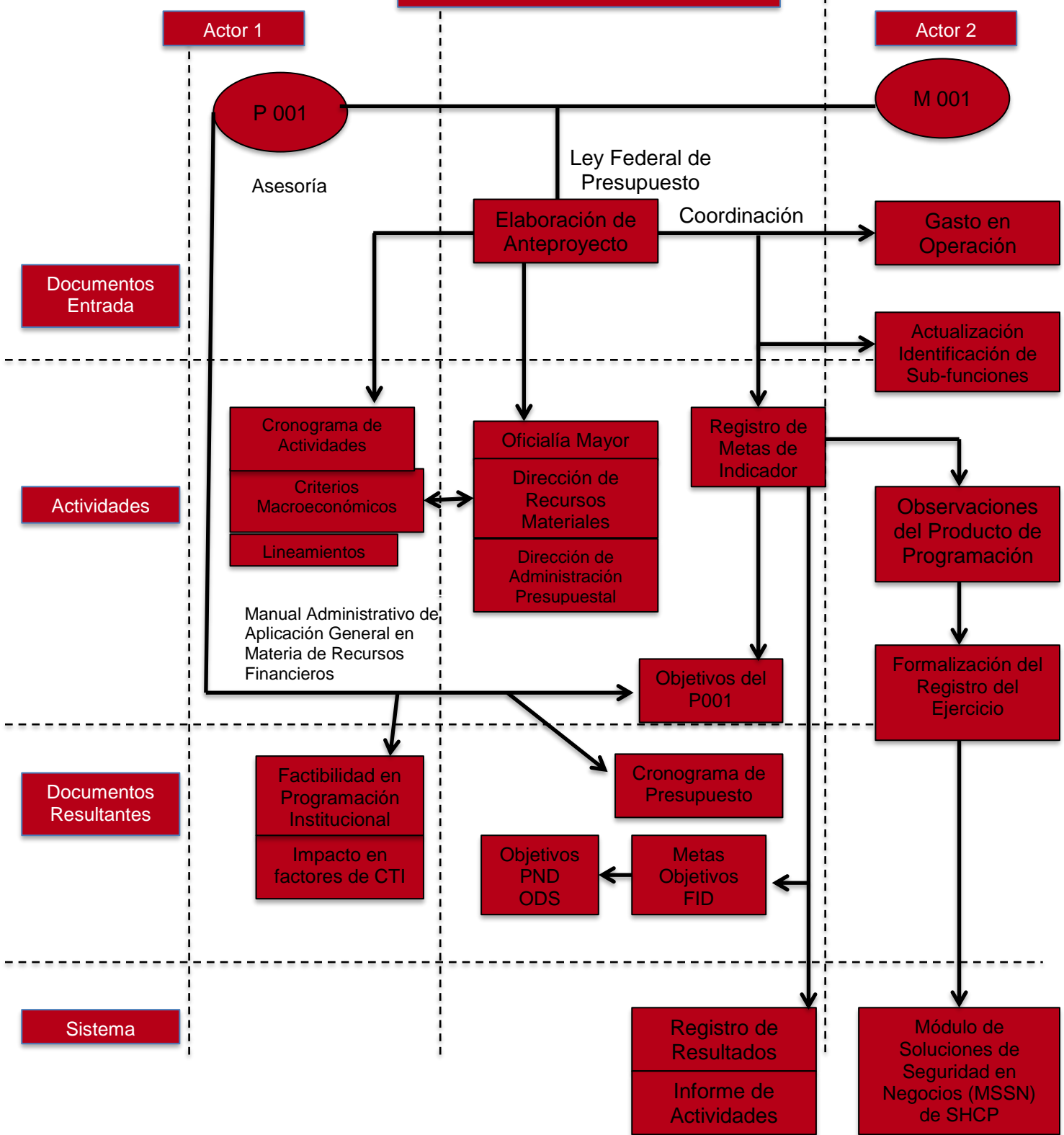
En la gran mayoría de las Asesorías recibidas por parte del P001 no existen manuales estrictos de operación, se utilizan mayormente las comunicaciones por correo electrónico y el resultado simplemente se pone en marcha, sea un registro a tiempo o la interpretación de cierta normatividad que se requiere en un momento dado. Las consultas suelen hacerse de manera informal, lo cual no les demerita importancia. En cierta medida hay una multitud de razones por las cuales no parece hacer falta un manual para resolver las contingencias del día a día.

El proceso de control al igual que para otros programas se apoya en el OIC y se entregan Informes de Actividades semestrales y un informe completo de autoevaluación sobre la actividades de los fondos sectoriales constituidos, ambos se registran en los sistemas mencionados anteriormente y en el repositorio de información que el P001 administra.

El proceso de monitoreo de los resultados generados por el trabajo y registro está estrechamente relacionado con el proceso anterior, puede hacerse la distinción en este monitoreo en el momento en que la Junta de Gobierno hace las labores necesarias para la publicación en el SIICYT en conjunto con el P001. Puesto que el sistema de fondos utiliza las herramientas para dar a conocer a las otras áreas del Consejo los avances, se puede considerar una labor de monitoreo conjunta.

Al final se encuentra en proceso de evaluación externa, en este como en todos los demás ejemplos anteriores entra en la dinámica una colaboración estrecha entre el Pp P001 y el S192, el primero coordina la evaluación mandatada sobre el segundo y lo asiste en los requerimientos necesarios. Al revisar ejercicios de ciclos anteriores, existe documentación que corrobora que este proceso se está documentado desde el inicio en la evaluación y las diferentes versiones que se entregan de los informes, esto se basa en los Términos de Referencia pertinentes y en los tiempos preestablecidos.

M001 Actividades de Apoyo



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa M001 Actividades de Apoyo Administrativo

El programa M001 Actividades de Apoyo Administrativo está clasificado como un programa adjetivo y con actividades íntimamente relacionadas con el aspecto cuantitativo.

La relación del programa M001 con el área de Planeación es constante, pero de una forma que encaja hacia el ámbito operativo del interior del CONACYT.

El programa M001 Actividades de Apoyo Administrativo está clasificado como un programa adjetivo y con actividades íntimamente relacionadas con el aspecto cuantitativo.

La relación del programa M001 con el área de Planeación es constante, pero de una forma que encaja hacia el ámbito únicamente operativo del interior del CONACYT.

Con este antecedente debemos tener en consideración que sus acciones van encaminadas al mantenimiento de los demás programas presupuestales del Consejo con asesorías en áreas clave de parte del área de planeación o P001.

Con base en ello, el proceso de planeación se considera inicializado al menos un mes antes con la elaboración conjunta del anteproyecto de presupuesto. En este proceso se contempla el gasto en operaciones y su gestión. Administrativamente se crea un cronograma de actividades y cómo ha de apoyarse en esta materia al resto de los programas del Consejo. Según declaraciones del entrevistado, esto puede entenderse de la siguiente manera: “el P001 elabora la parte de política, la parte sustantiva y el M001 elabora la parte correspondiente al gasto de operación al interior del Consejo para el monitoreo de cada partida programática.”

El proceso de comunicación es igual que en otros programas una constante durante toda la operación del programa. La comunicación se da en varios niveles con el Pp P001 desde la comunicación de los criterios macroeconómicos vigentes hasta los lineamientos más sencillos que se deben respetar dentro de la institución.

El proceso de selección de destinatarios está dado bajo la estructura programático presupuestal del CONACYT y los programas vigentes al momento del inicio del ciclo presupuestario. Podemos inducir que no existe un proceso por el cual se participe en la selección pues el Pp M001 es un área crucial de la gestión institucional y no se puede prescindir de él mientras no se cree un mecanismo que lo sustituya.

El proceso de la producción de bienes y/o servicios del Pp M001 puede verse desde la creación conjunta con el P001 del cronograma de actividades, el apoyo que se realiza para el registro de metas y reporte de actividades de cada mes.

De inmediato se liga al proceso de entrega de bienes puesto que de la denominada Factibilidad de la Programación Institucional, deriva en el Cronograma de Presupuesto que afecta desde el inicio del ciclo a los otros programas del Consejo. Y aunque existen formatos particulares propios del programa, estos están orientados inequívocamente por Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros. El entrevistado dice que muchos registros a pesar de estar documentados no tienen un nombre propio en cada etapa. Por lo regular son parte o actualizaciones de un mismo informe financiero general o reporte mensual. Esto se vuelve menos propio de la colaboración con el P001 pues este tiene nuevamente por labor orientar a la ejecución del servicio administrativo.

El proceso de control se da en el momento que las observaciones se hacen adicionalmente por el OIC y la Dirección Adjunta de Programación y Presupuesto.

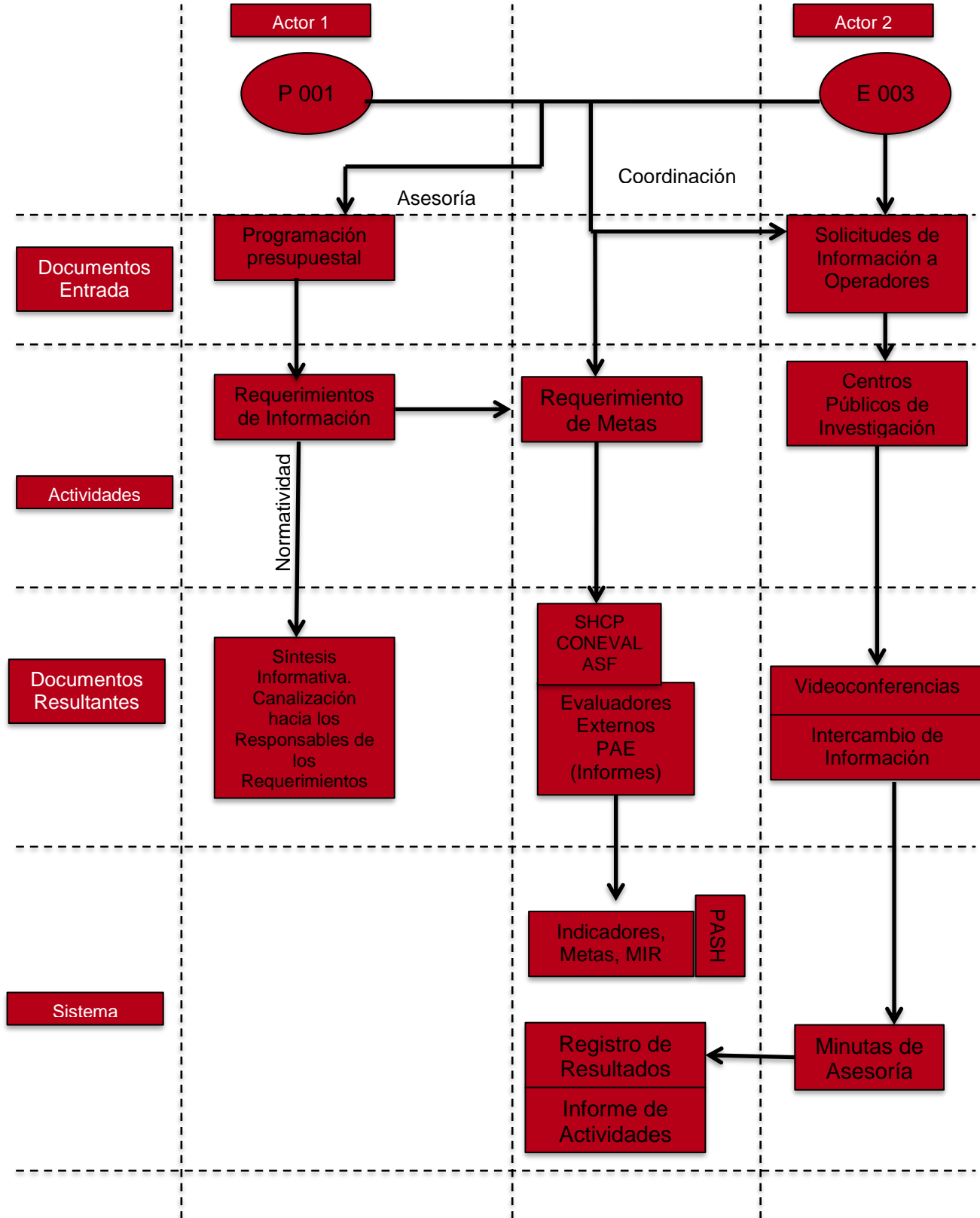
El proceso de control, en tanto se trata de un programa que se dedica a tareas fundamentalmente administrativas y relacionadas con el presupuesto de todos los programas del Consejo, tiene como una de sus actividades la implantación de un cronograma de presupuesto. Este es orientado por el P001, y monitoreado por parte de la Dirección Adjunta de Programación y Presupuesto.

El proceso de seguimiento puede considerarse en el momento que se hacen observaciones del producto de la programación, estas observaciones son hechas por el Pp P001.

El proceso de evaluación externa a diferencia de los programas sustantivos del Consejo se realiza por medio del reporte de la FID que contiene un indicador denominado Tasa de variación del gasto de operación administrativo. Este indicador es de alguna manera la cifra que sintetiza la labor del programa y su registro se hace en la Plataforma de la SHCP en un módulo denominado Módulo de Soluciones de Seguridad en Negocios (MSSN).

En esta última parte la correspondiente con el Registro del Ejercicio también interviene el Programa P001. En caso de necesitar dar sustento al registro el programa tiene la herramienta de adjuntar documentos explicativos o justificantes de las modificaciones. Según las declaraciones de los operarios esta posibilidad es reciente al año en curso, y es una tarea al final del ejercicio del ciclo presupuestario donde se considera al área de Planeación como indispensable, pues de esta manera las tareas administrativas cuentan con un sustento más sólido pues se logra conocer los objetivos institucionales en consonancia con los objetivos administrativos de cada programa de apoyo del CONACYT.

E003 Investigación Científica, Desarrollo e Innovación



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa E003 Investigación Científica, Desarrollo e Innovación

El programa E003 Investigación Científica, Desarrollo e Innovación, tiene como objetivo principal “Impulsar la formación de capital humano altamente calificado a través del mejoramiento de la infraestructura y entornos científicos, tecnológicos y de innovación.”

La relación con el Programa P001 se da de manera constante durante todo el año en forma de coordinación.

El primer proceso, la planeación que lo relaciona con el Pp P001 trata sobre la Programación Presupuestal. En este proceso como con otros programas el P001 plantea el escenario y cronograma de actividades que han de atenderse para el ciclo presupuestal que se pone en marcha.

Desde la programación se activa el proceso de comunicación con los operadores del E003 pues se dan a conocer las fechas generales de entrega de reportes tales como la Matriz de Indicadores para Resultados y esto provoca a su vez que el E003 realice requerimientos de información a los 26 CPI operadores.

El proceso de selección de destinatarios está previsto por parte de la programación institucional y de la programación presupuestal. Los operadores se alinean a la misma de manera coordinada asistidos por el P001.

El proceso de producción de bienes y/o servicios es dado con base a la recopilación de información de todos los Centros Públicos de Investigación (CPI) de los cuales es directamente responsable el E003, a manera de compilador de informes e indicadores. En torno a ello se produce el siguiente proceso.

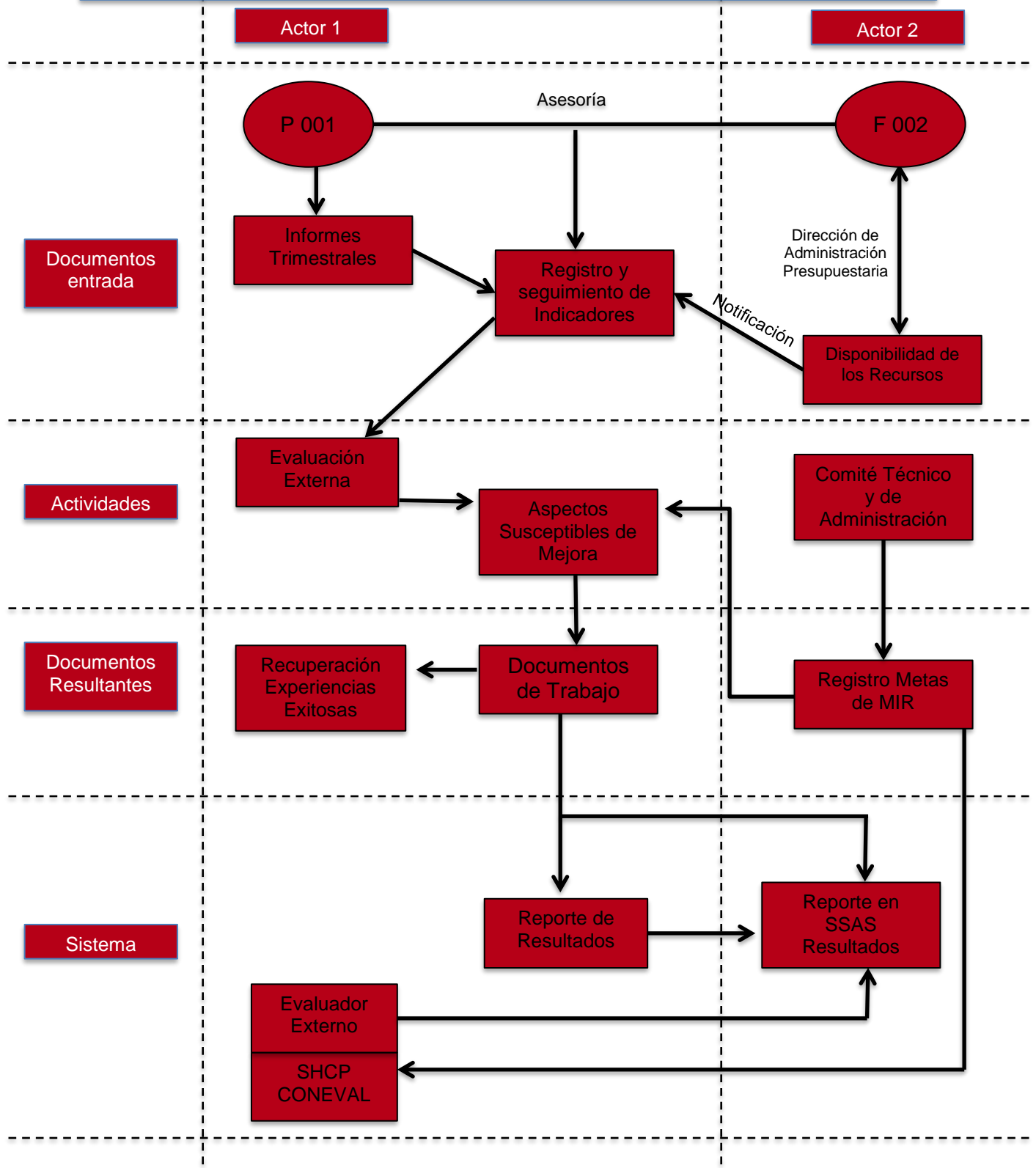
La entrega de bienes la hacen los operadores del Pp E003 con asesoría del Pp P001 como una síntesis informativa para aquellos que realizan los requerimientos.

El proceso de seguimiento se realiza por parte del P001 a la síntesis informativa y al registro por medio de los portales internos como *People Soft* de los avances de los indicadores de la MIR que registran, además de los informes de actividades propios del E003.

El proceso de control y el de monitoreo no quedan claros cómo se llevan a cabo pues aunque se sabe que organismos como el propio Sistema de Centros Públicos de Investigación del CONACYT tiene la información de cada uno y tiene su propio seguimiento y control, sólo se pudo conocer que los registros de metas de indicadores y las actividades cargadas a la intranet del Consejo. No se mencionó algún proceso documentado al respecto o a qué normativa puede referirse el proceso.

Por último, el proceso de evaluación externa se realiza cuando el Pp E003 tiene mandatada una evaluación en un ciclo presupuestario determinado. En base a las declaraciones del entrevistado se corrobora que el Pp P001 mantiene informado a los operadores del programa y funge de enlace con la entidad evaluadora manteniendo comunicación y atendiendo las solicitudes de información así como los informes de la evaluación en portales de SHCP y CONEVAL.

F002 Apoyos para Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa F002 Apoyos para Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación

El programa F002 Apoyos para Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación tiene como objetivo “apoyar, incentivar y potenciar las capacidades de CTI de los miembros del RENIECYT y del CVU, a través de proyectos en investigación, infraestructura, desarrollo, comunicación pública de la ciencia y vinculación, cooperación internacional y formación de capital humano de alto nivel. “

El proceso de planeación que realiza con asesoría por parte del Pp P001 no está claramente definido aunque se sabe que se detona con la notificación de la disponibilidad de los recursos para el programa F002 por parte de la Dirección de Administración Presupuestaria y Financiera. En base a las declaraciones del operador del Pp F002 no existe una planeación en relación con el P001 y consecuentemente tampoco un registro documental al respecto. Es necesario añadir que los operadores del F002 declaran que no hay una parte plenamente identificable en cuanto a una relación cercana con los responsables del área de Planeación.

El proceso de comunicación entre el P001 y el F002 se da una vez arrancado el ciclo presupuestal, este proceso hace referencia a la información que se requiere para registro de indicadores y sus metas para los sistemas *People Soft* del CONACYT. Este proceso se mantiene en los momentos en que la experiencia de los operadores del P001 atienden una solicitud de asesoría del F002 , ya fuese por la forma en que se responde una solicitud institucional o externa.

El proceso de selección de destinatarios es tal como le sucede a otros programas, se da de manera institucional, la tarea entre el P001 y el F002 es adaptarse a la normatividad institucional.

El proceso de producción de bienes y/o servicios se remite a la producción conjunta entre ambos programas P001 y F002 de la Matriz de Indicadores para Resultados, la atención de un proceso de evaluación externa y las acciones para darle seguimiento y los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de la misma.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios tiene varios destinatarios, por un lado se entregan los reportes de los indicadores de la MIR mediante la intranet *People Soft* a revisión del P001 y también al OIC del Consejo para su revisión institucional, incluso se puede añadir el caso de la entrega de ASM a instancias exteriores por medios institucionales. La labor de registro de los ASM se lleva a cabo hacia el exterior del Consejo en el Sistema de Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) del Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Desarrollo Social (CONEVAL).

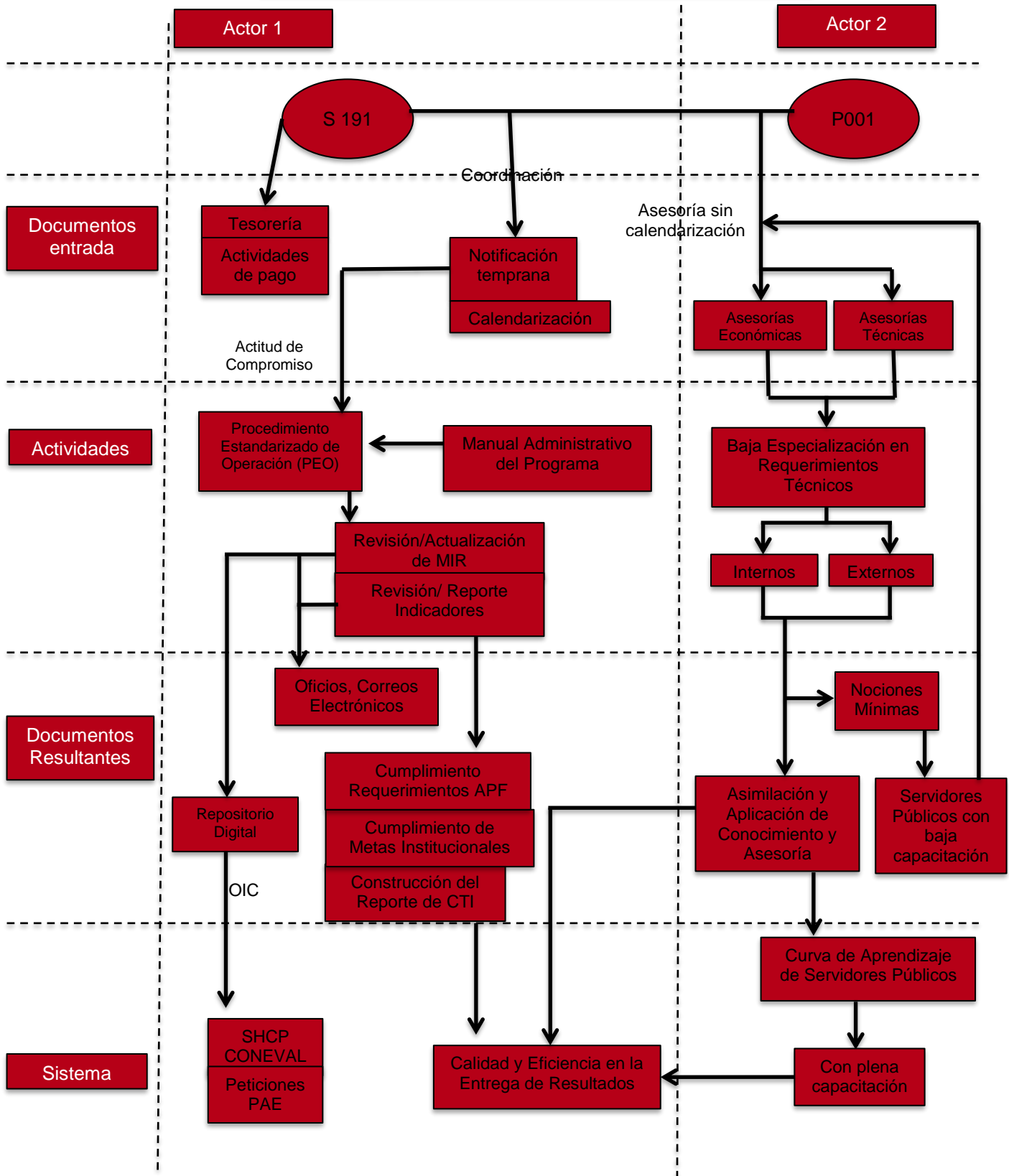
El proceso de seguimiento se da de manera constante al observar e intercambiar ajustes a los registros de los indicadores de la MIR. El entrevistado relata que existen para ello comunicación constante, ya sea por correo electrónico o presencialmente en asesorías económicas en las instalaciones del Consejo.

El proceso de control se realiza con la revisión ante las diversas Direcciones mediante el reporte de actividades del Pp F002, existen también Documentos de Trabajo donde se controlan los avances y se pueden emitir recomendaciones al respecto.

El proceso de monitoreo es llevado a cabo con apoyo en el repositorio de información, los reportes trimestrales, y el registro de los indicadores así como también la atención a los ASM que se encuentran en curso.

Por último, el proceso de evaluación externa es seguido de cerca por el P001 cuando el F002 ha sido seleccionado para participar en la misma. Según el entrevistado, en el ciclo presupuestario anterior el F002 fue sometido a evaluación y el P001 fue un actor clave en ello. Recibieron asesoría para responder a los cuestionamientos y requerimientos de toda la evaluación hasta su culminación y han sido también clave para dar seguimiento a los ASM derivados de la misma y la comunicación de estos a todas las instancias exteriores interesadas como el CONEVAL y la Cámara de Diputados.

S191 Sistema Nacional de Investigadores



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa S191 Sistema Nacional de Investigadores

El programa S191 Sistema Nacional de Investigadores tiene como objetivo "promover y fortalecer, a través de la evaluación, la calidad de la investigación científica y tecnológica, y la innovación que se producen en el país o por mexicanos."

El proceso de planeación se ciñe a la planeación institucional y se da al inicio del ciclo presupuestal con la notificación temprana sobre la calendarización de requerimientos generales de información. Esa actividad contempla una serie de acciones que permiten a los operadores del Sistema Nacional de Investigadores estar en posibilidades de dar respuesta oportuna y completa. Esta planeación se da en función de la propia agenda del Pp S191 y el P001 la complementa al coordinar las actividades relacionadas al registro de información.

El proceso de comunicación puede considerarse de parte del Pp P001 hacia el S191 desde la notificación a tiempo o anticipada sobre los requerimientos de información que han de ser solicitados en el año. Este proceso se mantiene para cada requerimiento y se hacen recordatorios constantes aún antes de ser solicitados oficialmente, por ejemplo se envía un correo electrónico donde se indica lo siguiente: "se les recuerda que la semana entrante dará apertura el PASH, estén al pendiente".

El proceso de selección de destinatarios está dado al igual que con todos los programas operantes del Consejo de forma institucional. En especial el Pp S191 al ser un programa sustantivo del CONACYT y dedicado a la consolidación y fortalecimiento de los investigadores nacionales.

El proceso de producción de bienes y/o servicios como actividad que se realiza con ayuda del P001 puede ser acotado al registro de la Matriz de Indicadores para Resultados con todos los indicadores y metas de cada uno.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios se hace al registrarlos en la plataforma del Consejo que administra el P001 el sistema *People Soft*. Este proceso se apoya según el entrevistado en un Proceso Estandarizado de Operación (PEO) nombre genérico con el que se le conoce al mismo. El registro contiene el reporte de actividades del programa, los avances de los indicadores y los gastos y recursos ministrados por el programa a su población beneficiaria, los investigadores del SNI.

El proceso de seguimiento tiene dos niveles en la opinión del entrevistado, por un lado se le da seguimiento por parte del P001 a los registros mediante ejercicios que sirven de ensayo para que en el momento de la carga en portales oficiales, este sea lo más eficientemente posible y en segundo término, el seguimiento se puede dar en la propia intranet como ya se ha mencionado que se hace para otros programas en el sistema interno *People Soft*.

El proceso de Control se considera una etapa en la cual, dependiendo de la actividad, interviene el OIC del Consejo. Si bien este proceso se puede dar como control por parte de otras áreas como Finanzas y Presupuesto la constante es el OIC pues ellos realizan una revisión conforme a normas institucionales de la actividad de los programas.

El proceso de monitoreo se lleva de manera paralela en el repositorio de información digital, también de manera institucional se aportan las cifras de cumplimiento de metas institucionales con el marco normativo de la Administración Pública Federal. Estos informes forman parte de los insumos documentales con los cuales se construye el Reporte de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación anual del CONACYT. Esto se recupera para que el SIICYT tenga las fuentes de información adecuadas y mostrar el desempeño de los programas institucionales sustantivos.

Por último, el proceso de evaluación externa se presenta sólo en los ciclos presupuestarios en los cuales el S191 ha sido seleccionado para ser partícipe del proceso de evaluación. En estos casos el Pp P001 funge como el orientador de los requerimientos de la evaluación, desde el aviso de la participación hasta la conclusión con el informe final de la misma. En estos escenarios todos los avances de la evaluación son registrados ya sea en el Portal del CONEVAL o en reportes institucionales del informe de evaluación. Idealmente se derivan Aspectos Susceptibles de Mejora ASM e igualmente están documentados y regulados por los Términos de Referencia emanados por SHCP y CONEVAL.

Tanto las asesorías como la coordinación que son ejercidas por los operadores del S191, son una práctica que, al volverse consuetudinaria, lleva paulatina y programáticamente al cumplimiento de los requerimientos de la Administración Pública Federal y al mismo tiempo a generar para los Funcionarios Públicos a cargo, una curva de aprendizaje que va construyendo buenas prácticas. Estas en primera instancia abonan en el corto plazo a la Calidad y Eficiencia en la entrega de Resultados y conforme se resuelven de mejor manera las situaciones adversas, recursos humanos con plenas capacidades de cumplir las Metas Institucionales y del gobierno en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación

Operadores del P001

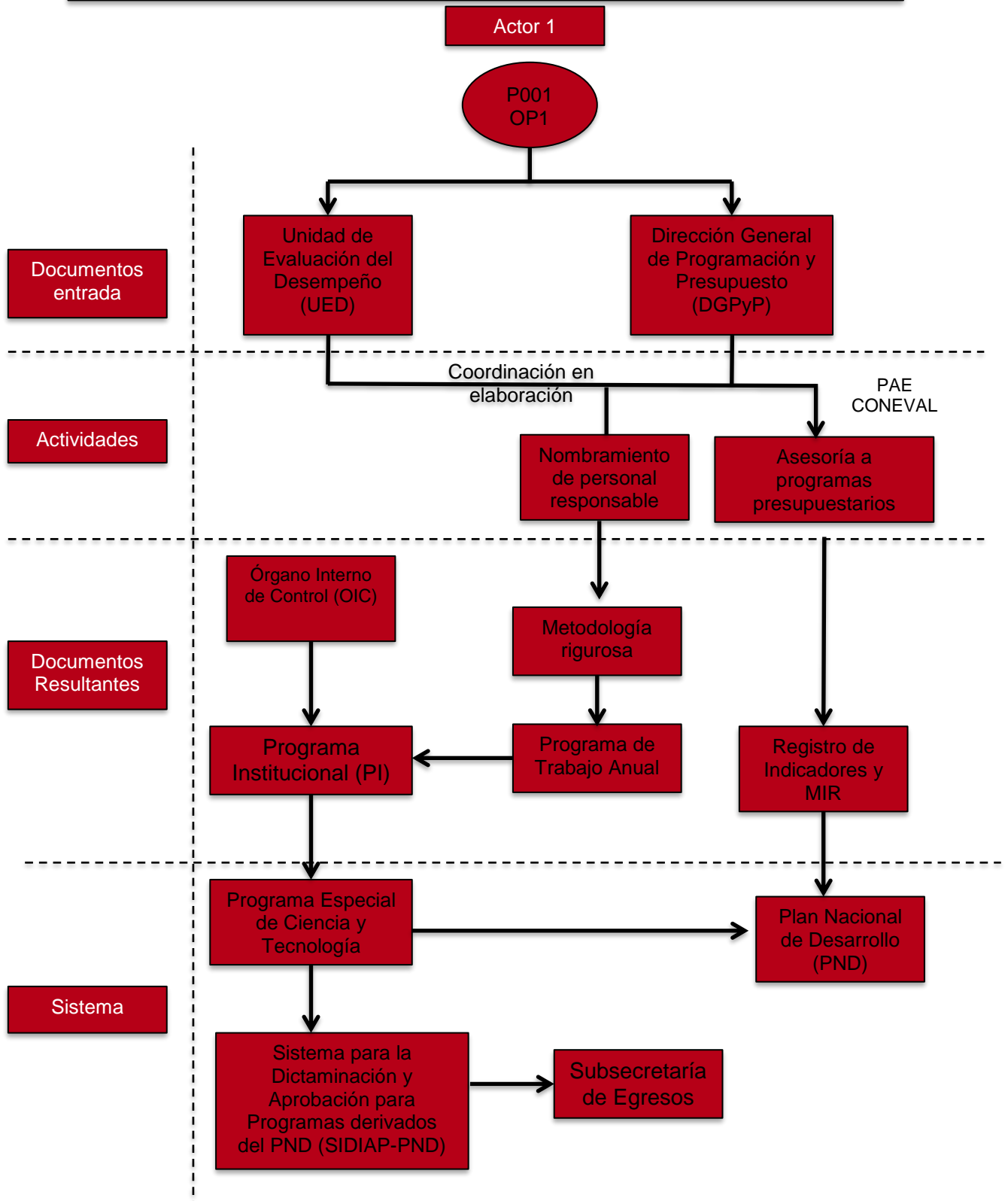
Una vez descritas las entrevistas aplicadas a los operadores de los programas presupuestarios que fungen como la población beneficiada por el Programa P001 se procederá a realizar la descripción para operadores directos del Programa Evaluado Diseño y Evaluación en Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Los siguientes tres diagramas de flujo describirán la perspectiva desde tres de los operadores del Programa P001. En ellos se intentará reconstruir cómo se llevan a cabo los procesos de interacción hacia el interior y hacia el exterior del CONACYT.

Es necesaria una aclaración antes de que se comience a describir los procesos. Los primeros dos diagramas, que corresponden a los dos primeros operadores entrevistados detectaron que tienen responsabilidades hacia “arriba” de la estructura del CONACYT, aunque este término es utilizado constantemente por los abordados, se refiere a que sus labores se centran en ámbitos especializados, por ejemplo, el primer operador OP1 quien es el funcionario con más amplia trayectoria, indica que se dedicó en el más reciente periodo presupuestal completo al registro y seguimiento de peticiones externas estratégicas, esto es, a realizar las alineaciones entre la actual administración federal y el Consejo. Esta tarea, matizada por las funciones de su puesto en la organización laboral lo sitúa en una posición alejada del trabajo para con los demás operadores del resto de los programas presupuestarios. Este trabajo, aunque es llevado por el conjunto de los integrantes de planeación, implica cierta división de las tareas.

El tercer y último operador entrevistado tiene funciones íntimamente relacionadas con los principales procesos y registro de instrumentos de monitoreo. Sus labores se centran en la asesoría por varios canales hacia el resto de los programas de CONACYT. Se trata en resumen del enlace entre el P001 y los operadores responsables de cada programa presupuestario.

P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación

Operador 1 (OP1)

El proceso de planeación. El primer Operador del Programa P001 entrevistado OP1 hace referencia a la serie de actividades relacionadas con planes de política a nivel nacional y/o de sector de Ciencia, Tecnología e Innovación. De manera más concreta indica que una de las responsabilidades del área del Pp P001 o Planeación es la de elaborar el Programa Institucional (PI) y el Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (PECITI) 2020-2024. Aunque su descripción no fue extensa, se pudo discernir algunas actividades clave de su entorno y responsabilidades. La primera de ellas es la elaboración de un informe anualizado de las actividades que servirán de apoyo a la construcción de los citados documentos estratégicos (PI y PECITI). Para ello se asiste o guía por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y se tienen en cuenta las directrices que la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPYP) comunica constantemente al Consejo.

La metodología que se utiliza para crear los instrumentos de política pública del sector son estrictos y requiere de experiencia en el ramo. Los requerimientos generales fueron dados a conocer con antelación y con la finalidad de contar con un plan de trabajo interno que fuese contabilizando los objetivo conforme al cronograma establecido.

El proceso de comunicación del operador OP1 puede entenderse como el proceso de comunicación del Pp P001 es un proceso constante que se puede entender como una comunicación de alto nivel y este se realiza hacia UED y hacia el interior del consejo con la DGPYP. Este proceso de comunicación se concentra hacia las autoridades institucionales y las entidades externas y no tiene contacto directo con su población atendida.

El proceso de selección de destinatarios no está claro ni documentado como tal y debe entenderse que al no tratarse de un programa presupuestario que da recursos, sus servicios son de carácter institucional y por tanto son generados con una naturaleza propia de un programa P enfocado al diseño y evaluación de políticas internas dentro del Consejo.

El proceso de producción de bienes y/o servicios en la labor del OP1 tiene que ver con la redacción y revisión de por medio de la intranet de los documentos estratégicos PI y PECITI. Al tratarse de un proceso que involucra a otras instancias y autoridades del Consejo, sólo se puede considerar que la labor del OP1 es contribuir a la construcción de dichos documentos.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios es la publicación a nivel institución del PI y PECITI en los medios oficiales, esta entrega es distribuida a todo el Consejo y no es una tarea exclusiva del P001 ni del operador OP1.

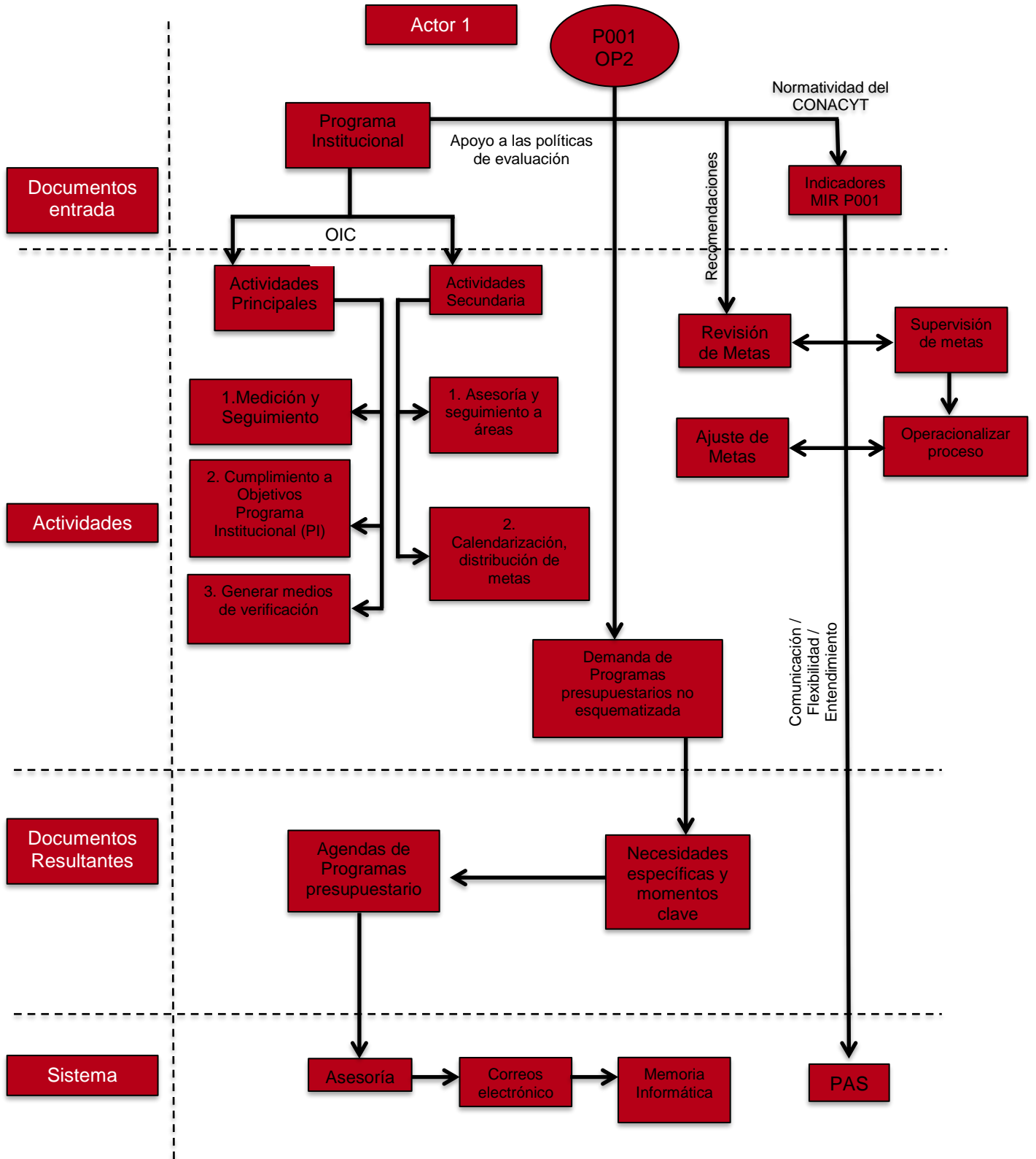
El proceso de seguimiento, control y monitoreo de los entregables, en este caso documento estratégicos es registrado en una plataforma digital denominada Sistema para la Dictaminación y Aprobación para Programas derivados del PND (SIDIAP-PND). Esta plataforma es controlada por la Subsecretaría de Egresos. Se logró investigar que esta plataforma digital cuenta con criterios propios, estos son los Criterios para elaborar, dictaminar, aprobar y dar seguimiento a los Programas derivados del Plan Nacional de

Desarrollo 2020-2024 y tiene fundamento en lo dispuesto en los artículos 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 9, 14, 29 y 31 de la Ley de Planeación.

Debe decirse, que mucha de la labor del funcionario OP1 se encuentra orientada hacia las necesidades de la Administración Pública Federal del Sector de CTI. También otro actor al interior del Consejo que interviene como agente de control, es el Órgano Interno de Control (OIC), sin embargo, no se pudo profundizar en la relación que esta ejerce.

Por último, en el proceso de evaluación externa el funcionario OP1 nos describe brevemente que conoce e interviene discretamente en las requisiciones del Programa Anual de Evaluación (PAE). En todo caso su intervención no está documentada ni declara conocer cómo se lleva a cabo este proceso. Sin embargo, aunque no es el objetivo de esta evaluación calificar si su seguimiento a la evaluación o ausencia en la misma es competencia del Operador OP1, se puede concluir que las labores que desempeña a nivel estratégico no lo incluyen en las tareas que involucran a instancias terceras como los evaluadores externos y demás participantes.

P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación

Operador 2 (OP2)

El segundo operador del programa P001 del Consejo, identificado para la evaluación como OP2 se encuentra en un nivel operativo estratégico al igual que el primero. Su actividad se centra en torno a las metas de los indicadores del área de Planeación. Puede considerarse que su nivel de actuación está prácticamente a la par del Programa Institucional.

El proceso de planeación es abordado por este operador en el sentido crucial de estimación de metas institucionales. Si bien se puede considerar que esta estimación rebasa las capacidades del programa, durante la entrevista el funcionario ejemplificó que parte fundamental de la planeación institucional se apoya en las capacidades que el Consejo tiene de cumplir sus expectativas de cobertura y alcance con los recursos financieros y humanos que tiene a su disposición.

Respecto al proceso de comunicación el operador OP2 señala que durante los procesos de registro en los sistemas de carga de información hacia la SHCP existe un proceso de comunicación constante y que permite un canal de diálogo en el que es posible poner al tanto de los escenarios y factores adyacentes a la Secretaría y a las direcciones y subdirecciones a quienes les compete conocer las prospectivas del posible comportamiento de los indicadores así como la justificación del empleo y/o actualización de los mismos.

El proceso de selección de beneficiarios es visto como un proceso en el que la intervención de este funcionario es nula. Puesto que la operación y puesta en marcha de los programas presupuestarios depende de la estrategia programática del Consejo, su labor comienza cuando esta selección ya se ha efectuado.

Al igual que el OP1 este funcionario declara tener poco contacto con el resto de los operadores de los programas presupuestarios del CONACYT, su actividad se finca en la medida que se le solicite con el fin de intervenir en procesos más generales tales como la definición de metas y la creación de una estructura de reporte de indicadores para los casos de los programas de reciente creación.

El proceso de producción de bienes y/o servicios se contemplan las actividades que se realizan desde este operador y que contribuyen o generan información hacia el Programa Institucional, estas se pueden dividir en dos grupos: principales y secundarias.

Las actividades principales son: la medición y el seguimiento de indicadores de CTI, el cumplimiento de los Objetivos del PI y la generación de los medios de verificación correspondiente.

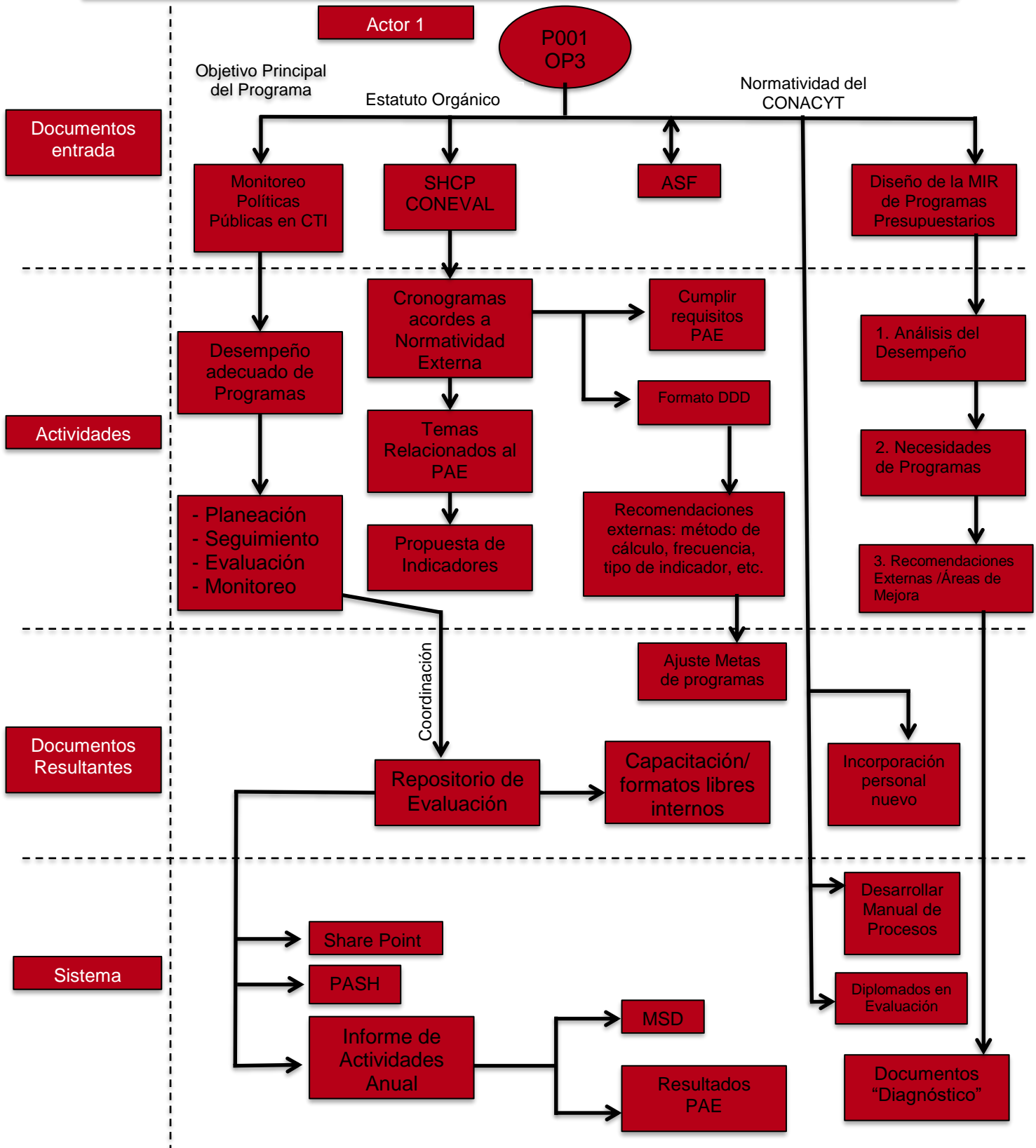
Las actividades secundarias son: la asesoría y seguimiento hacia las áreas y la calendarización y distribución de metas de los indicadores.

El proceso de la entrega de bienes se hace para las Direcciones del Consejo y estas son nuevamente los indicadores institucionales que sirven para dar seguimiento a todos los programas de la institución.

El proceso de seguimiento no se pudo precisar, se pudo en base a las declaraciones del entrevistado conocer que una vez aprobados se implementan o actualizan y se comienza a generar información al respecto. Esta misma situación se presenta en cuanto a los procesos de control y monitoreo, pues si bien se respeta el marco normativo y se revisan por parte de las autoridades los insumos de reporte de avance (indicadores) las acciones del funcionario no hacen una plena distinción entre estos procesos.

Sobre el proceso de evaluación externa el funcionario no interviene directamente aunque suele aportar justificaciones en el momento en que alguno de los programas atendidos lo requiere al momento de presentarse eventualidades que no están contempladas en la planeación. Esto es opera bajo las demandas de asesoría de los programas presupuestarios del Consejo. Al realizar laboreas de asesoría, se debe tomar en cuenta que estas tienen registro sólo mediante los correos electrónicos que confirman la resolución de las necesidades, esto se almacena de forma electrónica o informática.

P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación



Descripción de las actividades en el diagrama de flujo del programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación

Operador 3 (OP3)

El tercer y último funcionario entrevistado encargado de la operación del Programa P001 identificado como OP3, pudo describir de manera amplia los procesos bajo los cuales este programa entra en contacto con los demás programas presupuestarios del CONACYT.

Partiendo de que el objetivo principal del Programa P001 es el monitoreo en políticas públicas en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación, el primero proceso es la planeación. Este proceso, se desagrega hacia el interior del Consejo como preparación presupuestal y programática adecuada para el desempeño de todos los programas presupuestarios que integra la institución. Se desarrolla la planeación asistida de los operadores titulares de cada programa y áreas involucradas como finanzas.

En el proceso de comunicación se notifica de los cronogramas de trabajo y objetivos a los programas presupuestarios, principalmente sobre los tiempo a cumplir.

La etapa o proceso de selección de destinatarios se limita a conocer de acuerdo a los objetivos institucionales y la disponibilidad presupuestal a los programa que han de operar durante el ciclo presupuestal en curso. De acuerdo a las declaraciones del entrevistado no hay cambios improvisados en la estructura de los programas que conforman al Consejo, sin embargo, existen programas que se ubican en una etapa de conformación o aprobación de operaciones y es allí donde el Pp P001 interviene no como tomador de decisiones para el arranque del programa sino en el apoyo a la configuración de la estructura del mismo. Aunque para esta evaluación no se ahondará en el tema se pudo conocer que existe un programa que transita por esta conformación y el P001 ha sido pieza fundamental antes de que este logre activarse en la estructura del CONACYT.

El proceso de producción de bienes y/o servicios comprende al conjunto de registros de indicadores y Matrices de Indicadores para Resultados de todos los programas. Este proceso no es llevado sólo por el P001 sino que la colaboración con cada Pp se generan los productos con los cuales ha de reportarse el avance en todo el ciclo presupuestal.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios es realizado hacia las Direcciones del Consejo. Aunque no queda del todo claro a qué direcciones institucionales se canaliza la información se da conocer por medio de los sistemas de registro internos del Consejo bajo el marco normativo de los Manuales Administrativos de Administración General de la APF.

El proceso de seguimiento a destinatarios se apoya en el Repositorio de información, este opera por medio de la intranet del Consejo y se organiza por medio de carpetas cada operador accede a su propio módulo y registra los informes como un “borrador” de lo que se registrará más tarde en el PASH y en el Sistema de Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS). Para dar seguimiento y poder hacer correcciones es frecuente que se utilice el formato Dice, Debe Decir, (DDD) pues este permite trabajar rápidamente y atender las necesidades y dudas de los operadores de programas presupuestarios.

El proceso de control se compone del seguimiento a la planeación institucional, en esta etapa interviene el OIC del Consejo, opera bajo la normatividad general del Consejo y de la Administración Pública Federal. Se considera el conjunto o la síntesis informativa de los registros de las actividades que se realizan con todos los programas presupuestarios. En este proceso se realizan comparaciones de las expectativas creadas al inicio del año con los avances del periodo a revisar, mes, trimestre o semestre. Aunque se sabe que existe un proceso de revisión se sabe que por medio de minutas de reuniones oficiales se emanan los ajustes que el OIC detectó como áreas de oportunidad.

El proceso de monitoreo se encuentra ejecutándose paralelamente al de control, puesto que el repositorio de información de la intranet que se utiliza para registrar avances y trabajos de todos los programas presupuestarios es también el instrumento que apoya a monitorear los avances. Recordemos que el sistema *Share Point* sirve de plataforma de intercambio para dar monitorear los avances y varios operadores o funcionarios hacen referencia al mismo en uno u otro momento de los procesos y trabajos al interior del CONACYT. Por ejemplo, se dan argumentos de si es correcto o necesario la utilización de una cierta frecuencia de medición de un indicador o si la meta establecida es laxa, etc., Bajo el esquema DDD se logran hacer constantes ajustes en caso de ser necesario hacia la programación de metas.

Finalmente el proceso de evaluación externa se lleva a cabo por medio del Análisis del Desempeño, detección de necesidades específicas de acuerdo a las indicaciones de CONEVAL y SHCP, y en ciertos casos la Auditoría Superior de la Federación. Si bien los operadores del P001 especialmente el OP3 siguen de cerca las etapas de las Evaluaciones Externas, existen ciertas prácticas que se han dominado y que permiten detectar áreas de oportunidad en cada proceso evaluatorio. Esto es dependiendo de cada evaluación y las necesidades específicas de los programas para dar respuesta a la evaluación, se procede a dar respuesta u ofrecer argumentos que sustenten la misma.

Hace falta recordar que todo proceso evaluativo está documentado y sigue ya sea Términos de Referencia o Guías para la elaboración de la Ficha del Indicador del Desempeño, medio por el cual algunos programas reportan avance en sus indicadores. Al mismo tiempo que se lleva la evaluación externa se cumple con la necesidad de colocar los resultados en portales tales como los Módulos específicos de SHCP y en caso de ser necesario de la Secretaría de la Función Pública.

Es necesario agregar que, desde el cambio de administración federal, hace aproximadamente dos años, se ha transitado por una serie de ajustes entre los cuales se integró personal nuevo al Consejo. Esta situación ha llevado a que se realicen tareas de inducción que afectan directamente a la medición de resultados de los programas. Especialmente en el establecimiento de metas de los indicadores. También nos relata el OP3 que bajo el cambio de administración se han comenzado a impartir por parte de la SHCP al interior Diplomados o cursos relacionados con las políticas públicas y el presupuesto. La información al personal a través de los medios oficiales es acompañada de incentivos hacia los responsables de los programas, sin embargo, estos acuden a la capacitación cuando esta es necesaria. Desafortunadamente hasta ahora se desconoce la proporción de funcionarios capacitados o si la capacitación ha tenido repercusiones positivas atribuibles a esta formación. Sin embargo, podría ser una práctica que abone a la eficacia en la resolución de situaciones por las que todos los programas del Consejo transitan en cada ciclo presupuestario.

Posteriormente a conocer las descripciones de los procesos y, con base a las entrevistas aplicadas a la población atendida por el programa P001 y a tres de sus principales operadores estratégicos, se considera fundamental exponer qué procesos se cumplen o llevan a cabo y cuáles no están documentados.

En el presente ejercicio de evaluación no es posible concebir de manera uniforme la atención que brinda el P001 para todos los programas puesto que, como se ha mencionado anteriormente, cada uno atiende a población diferenciada con una lógica operativa propia. De esta manera se decidió realizar una matriz de procesos por cada programa que verifique tres apartados: a) si el proceso es llevado con participación del P001, b) si existe un mecanismo documentado y c) la documentación o evidencia de la que se dispone.

Cabe resaltar que para la construcción de estas Matrices Comparativas se toma como base a) el acervo documental proporcionado por los operadores del Pp P001, b) la información encontrada en el reservorio de información o Repositorio de información y c) los datos del trabajo de campo. Este ejercicio de contraste permitirá corroborar en qué casos los procesos cuentan con mecanismos documentados y si es puesta en práctica la información con algún fin particular.

Matrices comparativas de procesos por programa

W001 Operaciones Ajenas			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	Sí	Sí	Programa Institucional (PI)
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	Sí	Sí	- Anteproyecto de presupuesto (Informe)
COMUNICACIÓN	Sí	Sí	- Correos electrónicos
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	Sí	No	No
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	Sí	- (FID) configuración y elaboración
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	Sí	Sí	- (FID) registro de meta
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	Sí	Sí	- Repositorio de información conforme Manual Administrativo de Aplicación General
CONTROL	Sí	Sí	- OIC, PASH
MONITOREO	Sí	Sí	- Informe Cuenta Pública
EVALUACIÓN EXTERNA	Sí	Sí	- FID

Fuente: elaboración propia

Como se puede advertir existen elementos probatorios documentados en cada proceso. En el caso de la programación institucional el programa cuenta con documentos que circunscriben su actividad en sincronía con la CONAC (Consejo Nacional de Armonización Contable). En cuanto al proceso de programación presupuestaria se encontraron

documentos que consideran ejercicios presupuestales anteriores y una perspectiva del evaluado.

En el proceso de comunicación se encontraron diversos correos electrónicos en formato PDF que dan aviso de asuntos contables y rendición de cuentas del programa.

Sobre el proceso de selección de destinatarios no hay documentación al respecto ni mecanismos que los operadores de ninguno de los dos programas puedan hacer referencia más allá de la instrucción de la dirección de poner en operación el programa.

El proceso de producción de entregables se limita a la construcción de la FID del programa y a los correos en que se confirma su revisión por parte del P001.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios se limita a registrar en los portales correspondientes la meta del indicador.

El proceso de seguimiento a destinatarios se confirma de acuerdo a los ajustes en las metas trimestrales de la FID. El aviso de la carga en el PASH y revisiones de la FID por el OIC son evidencia del proceso de control y dan pie al proceso de monitoreo al estar incluido en el propio instrumento de repositorio.

Finalmente aunque el programa no ha sido sujeto a evaluaciones externas por parte de un consultor externo se considera a la FID aprobada por SHCP como evidencia del mecanismo documentado de tal proceso.

0001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	No	No	No
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	No	No	No
COMUNICACIÓN	Sí	No	No
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	No	No	No
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	No	No
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	No	No	No
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	No	Sí	No
CONTROL	No	No	No
MONITOREO	No	No	No
EVALUACIÓN EXTERNA	Si	Si	FID

Fuente: elaboración propia

El programa O001 es el que menos relación tiene con el P001. Como puede observarse en el cuadro de arriba tiene un proceso de comunicación y en selección de destinatarios por el hecho de ser parte programático presupuestal del CONACYT, sin embargo, ni en el repositorio de información ni en la información proporcionada por el P001 se puede observar que exista una inclusión en los procesos.

En el proceso de evaluación externa se consideró incluir que existe un mecanismo pues se dio cuenta de las boletas de calificaciones que el programa registra para entregar a la SFP. Esta labor no equivale a los procesos analizados en la presente evaluación.

S190 Becas de Posgrado y Apoyos de Calidad			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	Sí	Sí	- Demanda de apoyos IES - Solicitudes de becarios
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	Sí	Sí	- Disponibilidad de recursos
COMUNICACIÓN	Sí	Sí	- Correos electrónicos - Comunicados con IES
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	Sí	Sí	Programa Institucional (PI), Presupuesto, Informes Trimestrales
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	Sí	- MIR, ASM, Definiciones de Población y Metas estimadas
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	Sí	Sí	- MIR, ASM, Definiciones de Población y Metas alcanzadas
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	Sí	Sí	- Intranet, reportes electrónicos
CONTROL	Sí	Sí	- Minutas asesoría - Informe OIC, Registro en PASH
MONITOREO	Sí	Sí	- Repositorio de información - Avance ASM - Metas
EVALUACIÓN EXTERNA	Sí	Sí	- Informe Evaluación externa ASM atendidos y por atender

Fuente: elaboración propia

*IES: Instituciones de Educación Superior

El programa S190 relacionado con la entrega de becas realiza y documenta el proceso de programación institucional. En el repositorio de información se observó un ejercicio donde se analiza la posible demanda del ciclo en curso. Cuestión particular pues durante el ciclo evaluado existen restricciones a la impartición de cursos en las IES.

El proceso de programación presupuestal arrojó documentos sobre la capacidad de hacer llegar los recursos a los beneficiarios en forma de becas en distintos niveles de escolaridad.

El proceso de comunicación se confirma con la multiplicidad de comunicados que se intercambian durante el ciclo presupuestal. El proceso de selección de destinatarios es como ya se ha mencionado un proceso que no tiene un mecanismo programático sino

institucional a nivel directivo en el que no interviene ni el P001 ni el S190, sin embargo, una vez confirmada su continuidad en la institución se acompaña de informes financieros y de su propia población beneficiada.

El proceso de producción de entregables evidencia sobresalientemente las metas proyectadas del programa y los registros adyacentes a este.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios ofrece pruebas sobre todo en cuanto a ASM, pues en el pasado ciclo presupuestal se rescata la información al guion de factibilidad de una posible evaluación de impacto.

El proceso de seguimiento a beneficiarios reafirma las asesorías que el P001 hace para con el S190 en diversos rubros, sobre todo en cuanto a requerimientos de la evaluación mencionada.

El proceso de control da cuenta de la observancia del OIC sobre el desempeño del programa y las peticiones que se registran institucionalmente.

El proceso de monitoreo es dado en el propio repositorio de información y en este se destaca el rubro de las metas.

Finalmente el proceso de evaluación externa es extenso pues se incluyen los ASM derivados de la última evaluación, los primeros avances del guion de pre factibilidad de la evaluación de impacto e informes en los que el P001 ofreció asesoría.

S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	No	No	No hay mecanismo identificado
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	No	No	- Notificación de disponibilidad de recurso (formato no especificado)
COMUNICACIÓN	Sí	Sí	- Intranet - Correos electrónicos
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	Sí	Sí	- Programa Institucional - Presupuesto
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	Sí	- MIR, Fichas Técnicas, Informes Direcciones Regionales - Metas indicadores
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	Sí	Sí	- Registro metas - Reportes (DDD) <i>Dice, Debe Decir</i> , - Reporte trimestral
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	Sí	Sí	- Repositorio de información - Informe de Actividades (avance)
CONTROL	Sí	Sí	- OIC - Repositorio
MONITOREO	Sí	Sí	- Share Point - Repositorio

EVALUACIÓN EXTERNA	Sí	Sí	- Formatos internos de reportes ASM atendidos y en curso - Informe Evaluación Externa
---------------------------	----	----	--

Fuente: elaboración propia

El programa S278 se incluye en los procesos documentados en relación con el P001 a partir que el ciclo presupuestario ya ha iniciado. Documentalmente sólo se pudo constatar que existen informes financieros y de gasto del programa pero no se puede considerar que existe un proceso de programación que prepare escenarios deseables para el desempeño del programa.

En cuanto al proceso de comunicación se encuentran registrados correos electrónicos de muy diversa naturaleza y con poca continuidad. Al igual que otros programas no incide en la selección de ser destinatario, salvo la inclusión del Consejo como programa sustantivo. Sobre el proceso de producción de entregables se observó que tanto con la opinión del entrevistado como en los registros de los beneficiarios del propio programa S278 intervienen las Direcciones Regionales con diversos comunicados, desde postulación de peticiones para proyectos regionales, hasta los informes de los ya concluidos e incluso informes de impactos indirectos en ciertas zonas geográficas identificadas.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios se encontraron registros de correcciones y ajustes en los reportes de resultados del programa, algunos de los registros utilizan el formato DDD. El proceso de control tiene reportes de las observaciones hechos por el OIC al programa e indica la ruta a seguir.

El proceso de monitoreo se entiende registrado en el propio repositorio revisado y se hace referencia a la intranet del Consejo, este hecho se confirma durante la entrevista y se registra así en la matriz como en todos los demás cuadros de esta sección.

Por último, el proceso de evaluación cuenta con un registro poco actualizado en el repositorio durante la revisión del equipo evaluador. También podemos afirmar que durante el trabajo de campo se pudo recopilar poca información al respecto, no obstante, este proceso no ha dejado de estar en marcha en los ciclos asignados para tal situación.

Fortalecimiento Sectorial de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación S192			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	Sí	Sí	- Informe demandas por cada sector - Proyecciones
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	Sí	Sí	- Disponibilidad de recursos para fondos sectoriales
COMUNICACIÓN	Sí	Sí	- Informe techo presupuestal - Correos electrónicos - Minutas de asesorías
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	Sí	Sí	- Programa Institucional (PI) - Aprobación de presupuesto

PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	Sí	- Convocatorias - MIR, ASM, Definiciones de Población -Propuesta de metas
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	Sí	Sí	- Reportes trimestrales Población atendida -Metas alcanzadas
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	Sí	Sí	- Intranet, Repositorio digital, informe actividades (avances)
CONTROL	Sí	Sí	- OIC Informe de Actividades, Repositorio Digital
MONITOREO	Sí	Sí	- Informe SIICYT - Reportes digitales - Repositorio Digital
EVALUACIÓN EXTERNA	Sí	Sí	- Formatos internos de reportes ASM atendidos y en curso - Informe Evaluación Externa

Fuente: elaboración propia

El programa S192 participa junto al P001 en todos los procesos mencionados en esta evaluación. Desde antes de que el ciclo comience existen registros de proyecciones para los sectores a atender lo que se traduce en demandas identificadas y su inclusión como parte de programa de trabajo. Este hecho se documenta y comprende tanto el proceso de programación institucional como el proceso de programación presupuestal. A lo largo del año se tienen registros de un proceso de comunicación que comienza de manera anticipada y se mantiene con respecto al cumplimiento de requerimientos internos y externos. Sobre el proceso de selección de destinatarios si bien no participa activamente, su área de planeación el P001 tiene en cuenta la configuración de cómo ha de participar en cada ciclo presupuestal.

En el proceso de producción de entregables existe una actividad que es particular a este programa y su relación con el P001, esta es la emisión de convocatorias al sector. En esta actividad entran varios factores en juego, por un lado la demanda identificada, la disponibilidad de recursos y la posible respuesta del sector de acuerdo al momento socioeconómico que se cursa. Adicionalmente este proceso se registra bajo las propias Reglas de Operación del S192 pero en la práctica se incluyen varios actores dentro del Consejo, uno de los principales es el P001.

Respecto al proceso de entrega de bienes y/o servicios se dan reportes de la población atendida y del cumplimiento de metas alcanzadas. En el siguiente proceso, el seguimiento a beneficiarios se observa que los reportes de proyectos apoyados son extensos y en muchas ocasiones involucran a varios participantes de diversos rubros tales como instituciones, empresas e investigadores. El seguimiento al avance se da en dos frentes, los proyectos del S192 y los registros de MIR, indicadores y metas generales del programa. El proceso de control intervienen el P001, los operadores del S192 y como se pudo dar cuenta en ocasiones algunas secretarías de sectores clave involucrados.

El proceso de monitoreo yace en el propio repositorio y es extenso para este programa, en el trabajo de campo también se confirma esta situación. Por último, el proceso de evaluación externa queda registrado con los informes y ASM de la última práctica realizada,

cabe señalar que este proceso comprende una estrecha comunicación con el P001, según los registros.

M001 Actividades de Apoyo Administrativo			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	No	No	- Sin evidencia
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	Sí	Sí	- Anteproyecto de presupuesto - Gasto de operaciones - Cronograma de actividades - Criterios macroeconómicos
COMUNICACIÓN	Sí	Sí	- Correos electrónicos
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	Sí	No	- Sin evidencia
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	Sí	- Cronograma de actividades
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	Sí	Sí	- Factibilidad de programación institucional
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	Sí	Sí	- Observaciones a la programación del producto
CONTROL	Sí	Sí	- OIC - Observaciones a la FID - Cronograma presupuestario
MONITOREO	Sí	Sí	- Observaciones a la FID
EVALUACIÓN EXTERNA	Sí	Sí	- Reporte final FID MSSN

Fuente: elaboración propia

El programa M001 no lleva a cabo el proceso de programación institucional, no hay evidencia de que esto así suceda y se confirma con el operador entrevistado pues este afirma que esta actividad le es notificada por el personal del P001 al comienzo de cada ciclo presupuestario. En contraparte el programa M001 lleva a cabo el registro del anteproyecto de presupuesto en asistencia con los operadores del P001 pues este proceso es predecesor de un cronograma de actividades y gastos relacionados con la operación de varias áreas del Consejo.

El proceso de comunicación es una constante que implica desde la comunicación intramuros hasta la conformación de la formalización y disponibilidad de gastos. En el proceso de selección de destinatarios no se participa activamente, y ninguno de los dos programas P001 y M001 lo documenta, se limita a ser parte de la estructura programática del Consejo.

El proceso de producción de entregables es llevado a cabo con el detalle del cronograma de actividades relacionadas a los gastos de operación de los cuales lleva registro el M001. El proceso de entrega de bienes y/o servicios se limita a medir y ofrecer perspectivas sobre las acciones de programación institucional.

El proceso de seguimiento a destinatarios se lleva a cabo de forma constante con las distintas intervenciones a lo largo del año sobre observaciones necesarias sobre las actividades programadas.

El proceso de control incorpora las valoraciones del OIC y las observaciones a la FID, esto se registra mediante comunicados oficiales y lo anteceden correos electrónicos.

El proceso de monitoreo se lleva a cabo en base al repositorio de evaluación, y los distintos intercambios de información dentro de la plataforma con apoyo de formatos tales como el denominado *Dice, Debe Decir*.

Finalmente el proceso de evaluación externa al igual que en otros programas adjetivos incluye a la FID y su reporte interno y externo sobre el indicador seleccionado y monitoreado durante todo el ciclo presupuestal.

E003 Investigación Científica, Desarrollo e Innovación			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	Sí	Sí	- Programa Institucional (PI)
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	Sí	Sí	- Cronograma presupuestal
COMUNICACIÓN	Sí	Sí	- Reporte de entrega de recursos
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	Sí	Sí	- Programa Institucional (PI)
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	Sí	- Informes de Centros Públicos de Investigación (CPI) - Indicadores (CPI)
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	Sí	Sí	- Síntesis informativa de los CPI
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	Sí	Sí	- Observaciones de Síntesis informativa
CONTROL	Sí	No	No proporcionado
MONITOREO	Sí	No	No proporcionado
EVALUACIÓN EXTERNA	Sí	Sí	- Informe de Evaluación - ASM - PASH

Fuente: elaboración propia

El programa E003 lleva a cabo el proceso de programación institucional como agente pasivo pues se alinea con el programa del Consejo.

El proceso de programación presupuestal se remite al cronograma que se elabora a principios del ciclo en donde se contempla a los 26 CPI (Centros Públicos de Investigación), si bien los operadores del E003 no coordinan ni tienen injerencia en el proceso de modificación presupuestaria, sólo se pudo conocer que participan en este proceso.

El proceso de comunicación es una fase que los operadores del E003 llevan a cabo como un agente vinculante entre la información que producen los CPI y el área de planeación y evaluación del Consejo.

El proceso de selección de destinatarios es practicado como un proceso que se documenta en la estructura programática de la institución sin otra información adicional.

El proceso de producción de entregables se caracteriza por realizarse como el compendio de los informes construidos por los CPI y sus indicadores, derivado de ello el Pp E003 define sus instrumentos de medición como MIR, indicadores y definición de poblaciones.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios se registra como la síntesis informativa de los 26 CPI, en ella se incluye la cuantificación de la población de cada uno y se registran los indicadores que más tarde acceden los operadores del P001.

El proceso de seguimiento a destinatarios se concentra en las observaciones y recomendaciones que hace el P001 sobre la síntesis informativa. Respecto al proceso de control no se contó con información al respecto ni en el repositorio de información ni en la información recabada en campo.

Sobre el proceso de monitoreo, aunque quedan implícitas las acciones en el repositorio, no hay suficiente información de soporte para considerar que ni en documentos ni en campo se complete el proceso, este parece ser hasta el momento un proceso poco estructurado, aun comparando las fuentes de gabinete y las fuentes prácticas de la entrevista.

Finalmente el proceso de evaluación externa se confirma documentado respecto a ejercicios anteriores y el más reciente del ciclo presente, aquí el programa P001 se puede constatar que ha sido el puente que apoya las labores a fin de contar con la mejor ruta posible de la terminación del proceso.

F002 Apoyos para Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	No	No	- Sin evidencia
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	Sí	Sí	- Notifica disponibilidad de recursos
COMUNICACIÓN	Sí	Sí	- Correos electrónicos (peticiones y respuestas)
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	Sí	Sí	- Programa Institucional (PI)
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	Sí	- MIR - Reporte ASM - Reportes trimestrales
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	Sí	Sí	- Intranet - Reporte indicadores

SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	Sí	Sí	- SSAS - Ajustes a indicadores - Correos electrónicos - Repositorio de información
CONTROL	Sí	Sí	- OIC Reporte de actividades - Reportes trimestrales
MONITOREO	Sí	Sí	- Repositorio de información - Informes de Indicadores - Observaciones a metas
EVALUACIÓN EXTERNA	Sí	Sí	- Informe de Evaluación - PASH - ASM

Fuente: elaboración propia

El programa F002 no cuenta con evidencia del proceso de programación institucional, ni en campo ni en registro documental se tuvo pistas de tal actividad.

El proceso de programación presupuestal tiene poca evidencia pues se pudo confirmar que la disponibilidad de los recursos antecede a cualquier actividad, sin embargo, no se presenta un ejercicio en donde los operadores del F002 proporcionen una calendarización de actividades a desarrollar en el futuro próximo del programa.

El proceso de comunicación da muestras de peticiones efectuadas por el F002 y atendidas por el P001 en materia de asesoría, especialmente en cuanto a las peticiones de instancias exteriores.

El proceso de selección de destinatarios es nulo y como con los anteriores casos, se trata de la alineación institucional apoyados en acciones coordinadores de parte del P001 y a la normatividad vigente.

El proceso de producción de entregables tiene evidencia documental y confirmada en el trabajo de campo sólo relacionada al reporte de indicadores, MIR y ASM en curso. El proceso de entrega de bienes se comprende como el proceso de entrega de los reportes de indicadores, avance de ASM y registros hacia todas las áreas del Consejo, incluido el P001.

El proceso de seguimiento a destinatarios se basa en la comunicación de los reportes atendidos dentro y fuera del Consejo, también se registran algunas observaciones a las características que cada registro comprende tales como las metas estimadas de los indicadores, y el cumplimiento en los portales que requieren de información generada por el F002 tales como el PASH.

El proceso de control contempla el reporte de actividades en tiempo y forma, en este proceso el P001 interviene pero no se pudo conocer en cuáles mecanismos precisos se apoya.

El proceso de monitoreo se basa como con los demás programas en el repositorio de información donde se apoyó la presente evaluación como parte del recopilatorio de fuentes de información.

Como último proceso se tiene a la evaluación externa, esta se registra con sólo el informe final, sin embargo, durante el trabajo de campo se corroboró que este proceso conlleva, como suele serlo con otros programas del Consejo, un conjunto de actividades que derivan en la mejora del desempeño del programa, en este proceso el P001 interviene nuevamente como enlace hacia los requerimientos.

S191 Sistema Nacional de Investigadores			
PROCESO Subproceso	Participa con P001	Mecanismo documentado	Documento probatorio
PLANEACIÓN - Programación institucional	Sí	Sí	- Calendarización de requerimientos de información - Cronograma de actividades
PLANEACIÓN - Programación presupuestal	Sí	Sí	- Disponibilidad presupuestal (informes)
COMUNICACIÓN	Sí	Sí	- Correos electrónicos - Comunicados institucionales
SELECCIÓN DE DESTINATARIOS	Sí	Sí	- Programa Institucional (PI)
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	Sí	Sí	- MIR - Indicadores - Metas y proyecciones - Proyecciones población
ENTREGA DE BIENES Y/O SERVICIOS	Sí	Sí	- Registro avance indicadores, MIR y poblaciones
SEGUIMIENTO A DESTINATARIOS / BENEFICIARIOS	Sí	Sí	- Intranet, - Repositorio de Información - Documentos de ensayo
CONTROL	Sí	Sí	- OIC - Informe de actividades - PASH e informes
MONITOREO	Sí	Sí	- Repositorio digital - Reportes digitales y plataformas
EVALUACIÓN EXTERNA	Sí	Sí	- Informe de evaluación - Portal CONEVAL - ASM cumplidos e incorporados

Fuente: elaboración propia

El programa S191 aborda el proceso de programación institucional como un ejercicio sólidamente construido. Los responsables en coordinación con el P001 desarrollan un cronograma de actividades donde se prevén los requerimientos informativos que se llevarán a cabo durante el año. Los registros confirman las declaraciones de este proceso.

Respecto al proceso de programación presupuestal, se realizan consultas sobre la disponibilidad presupuestal lo que conlleva a llevar conjuntamente con el proceso anterior una ruta bien delimitada.

El proceso de comunicación es constante durante todo el ciclo presupuestal y en parte se trata de recibir asesorías del P001 respecto a los requerimientos de información externos. Existe evidencia con correos electrónicos en el repositorio de información. El proceso de

selección de destinatarios depende en su totalidad del programa institucional e igual que los otros programas se alinea al mismo.

El proceso de producción de entregables se compone de MIR, indicadores y proyecciones de población, este último rubro es propio del programa pues al plasmar los mecanismos bajo los cuales el programa opera, se define el tamaño del universo que se le proporcionará el apoyo.

El proceso de entrega de bienes y/o servicios puede considerarse como la contraparte de la producción, aquí se registran oficialmente en formatos institucionales y externos los registros de indicadores, MIR y proyecciones de población, así como la población atendida hasta ese momento.

El proceso de seguimiento contiene las observaciones que hace el P001 a los registros documentales del S191. Incluso cuando los tiempos lo permiten se utilizan documentos de ensayo que se envían al P001 como previa al registro en los portales oficiales. El proceso de control incorpora observaciones del OIC sobre los registros de desempeño del programa, en este proceso también se considera la asesoría del P001 para el cumplimiento de los requerimientos de información como el PASH, en el repositorio se pudo confirmar que este proceso ha sido exitoso anteriormente.

El proceso de monitoreo se lleva a cabo principalmente con base al repositorio digital de información.

Por último, el proceso de evaluación externa registra los informes de la propia evaluación así como las opiniones de la dependencia y los registros de las recomendaciones cumplidas o ASM.

Cabe mencionar que aunque existe un acervo documental de cada programa en esta plataforma de comunicación electrónica, no se puede juzgar si es el mejor instrumento de registro pues esto excede el propósito de la evaluación de procesos.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

Debemos hacer una aclaración puntual antes de describir los procesos. El Programa P001 no cuenta con lineamientos o Reglas de Operación propias debido a la modalidad presupuestal en la que se clasifica “P”. Esta característica coloca al P001 como desarrollador de “Actividades destinadas al desarrollo de programas y formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento.” Por ello, los procesos en los cuales se involucra suelen ser abstractos al entenderlos como servicios hacia los programas o hacia el conjunto de la institución.

En esta sección de la presente Evaluación de procesos se describe cada proceso y en su caso, subproceso, se realiza una valoración de los mismos a partir de la actualización del Diagnóstico Inicial, elaborado en su momento únicamente con información documental, la cual ahora se le incorporan los resultados del trabajo de campo. La valoración integra las características especificadas en los Términos de Referencia (TDR) de la presente evaluación en un cuadro por cada proceso.

Debe recordarse que el Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Información ha de entenderse como único en su tipo hacia el interior del CONACYT. Es único en el sentido de que su labor es planear, dar seguimiento, monitorear y supervisar las acciones de los demás programas presupuestarios y además es único en tanto su población a atender son estos programas por medio del otorgamiento de servicios no tangibles aunque pueden ser monitoreables bajo cierta metodología y evidencia indirecta tales como los oficios de confirmación o incluso de los problemas atendidos que no son sometidos a confirmación con evidencia documental, electrónica o física.

Con base al Modelo General de Procesos del programa se pudo identificar que las actividades constantes que lleva cabo el P001 en relación hacia su población objetivo se agrupan en dos grandes actividades. Por un lado, hacia el interior del Consejo se realizan a lo largo de todo el año la Coordinación y Asesoría para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. En segundo lugar, el conjunto de todas las actividades hacia el interior y exterior se pueden agrupar como los Informes de Actividades en materia de CTI.

Durante el trabajo en campo, básicamente la comprobación del acervo documental operativo y normativo del Programa P001, se pudo confirmar la realización de un amplio número de acciones encaminadas desde el programa hacia su población beneficiada. También se pudo dar cuenta de las dificultades inherentes a cada proceso e incluso de lo que ha significado el proceso de adaptación del reciente cambio de administración federal.

A continuación se procederá a describir cada uno de los nueve procesos que el programa desarrolla durante su operación en cada ciclo presupuestario. Cabe aclarar que en cada proceso se comienza con la descripción de actividades, elementos y actores del proceso o subproceso. Esta descripción que se presenta de manera desagregada puede conocerse de forma sintética con base a los diagramas de Alto Nivel PEPSU (Proveedor, Entrada,

Proceso, Salida y Usuario) que se presentan como Anexo III en este mismo trabajo de evaluación.

El Proceso de la Planeación

Durante los cuestionamientos hechos a los operadores de los programas presupuestales y a los operadores del P001 se logró discernir que la planeación es un proceso que se puede comprender en dos subprocesos que se consideran el inicio de la gestión en cada ciclo y son los siguientes: programación institucional y programación presupuestaria. Algunos programas presupuestales asesorados por el P001 participan sólo en uno de los subprocesos como es el caso de los programas adjetivos, estos sólo accionan en el subproceso de programación presupuestal.

Sub-Proceso de Programación institucional

El programa P001 está encaminado a desarrollar y/o ratificar programáticamente el conjunto de actividades que, relacionadas con la investigación científica y desarrollo tecnológico contribuyen a la producción, difusión y aplicación del conocimiento científico y tecnológico a nivel nacional.

1. Descripción de actividades, elementos y actores del proceso

La planeación que se realiza en el seno del programa, se lleva en paralelo con la planeación institucional y sus objetivos pues al agrupar a todos los programas que desarrollan actividades en CTI, se programan las actividades que el Ramo 38 en Ciencia y Tecnología pondrán en marcha en el año.

Hacia los demás programas presupuestarios de CONACYT se desarrollan labores de planeación estratégica, para ello se coordinan las acciones hacia cada uno y en su conjunto. Desde el 2016 se han venido realizando informes de diseño y diagnóstico de los programas.

Este diseño incluye todos los elementos que conforman cada uno de los aspectos de los programas, desde la conformación o reafirmación de los documentos asociados a la identificación de los problemas para los cuales está diseñado cada programa (Árbol de Problemas), hasta cómo han de abordarse estos por medio de documentación que propone soluciones estratégicas (Árbol de Objetivos) y definición de la población objetivo y su cobertura.

Una de las acciones más destacables en materia de programación institucional es el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, ello conlleva el primer paso para la conformación de un instrumento de política pública que contiene la síntesis del desempeño de cada programa. Parte de esta primera etapa de la planeación es el primer establecimiento de indicadores y metas, frecuencias de medición, entre otras. Esto marcará el ritmo del programa y cómo reportará sus avances. Este proceso requiere de conocimientos técnicos y metodológicos.

El subproceso de programación institucional está conformado por las siguientes fases:

- Definición o actualización de la problemática a atender

- Configuración del Árbol de problemas
- Determinación del Árbol de objetivos
- Definición de la población objetivo y su cobertura
- Configuración de la MIR
 - Definición de los indicadores
 - Estimación de metas
 - Justificación de metas
- Aviso a SHCP, ASF y CONEVAL
 - Carga en plataformas oficiales

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		Este proceso está delimitado a los confines de la estructura del CONACYT. Las actividades tienen límites de ejecución de acuerdo a los objetivos institucionales que se registran en el Sistema de Evaluación del Desempeño. Los indicadores institucionales. Oficios y documentación de planeación estratégica hacia el interior del Consejo.
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	El tiempo de programación institucional se determina por la normatividad y las exigencias de agentes externos SHCP, ASF y en cierta proporción CONEVAL
	b. Personal	Cada uno de los tres operadores del programa pertenecientes a la Unidad de Planeación señalaron que son suficientes los funcionarios dedicados a este proceso.
	c. Recursos Financieros	Los recursos para operar la etapa de diseño, incluso antes en los anteproyectos son suficientes. La fuente son recursos fiscales.
	d. Infraestructura	A pesar del contexto nacional de contingencia de salud, la infraestructura en la que se apoyan los funcionarios es adecuada para llevar a cabo sus actividades.
	e. Insumos Tecnológicos	En esta etapa de la planeación se requiere de un mínimo de instrumentos tecnológicos. Ello implica revisión en Intranet y algunas bases de datos institucionales construidas.
4. Productos		La documentación que sustenta los Árboles de problemas, Árboles de objetivos y las Matrices de Indicadores para Resultados con estimaciones de metas se sintetizan en el Documento Descriptivo del P001 actualizado.
5. Sistemas de Información		Repositorio de Evaluación dentro del CONACYT, Este funciona a través de la herramienta <i>Share Point</i>

6. Coordinación	La propia comunicación anticipada de las fechas y actividades es el primer paso en la coordinación que hace el P001.
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso	Este proceso de programación institucional como se ha descrito hasta ahora cumple con el criterio de pertinencia.
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	El contar desde etapas tempranas del ciclo presupuestario con metas, objetivos e incluso con el Documento que aglutina los problemas y objetivos del programa dan fundamento para considerar que existe una estrategia bien lograda en esta etapa del proceso de planeación.
9. Opinión de los Actores	Aunque se pudo conocer algunas opiniones de los operadores del P001 esta información se limita a la contenida en las entrevistas. No se cuenta con la opinión de los Actores.
10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	Se pudo conocer algunas posturas durante las entrevistas sobre la satisfacción de algunos procesos que involucran al P001 y otros programas presupuestarios, no obstante, no se recaba de manera oficial ni institucional. No se cuenta con información de satisfacción de usuarios del P001.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Sub-Proceso Programación presupuestaria

El proceso de programación del presupuesto se lleva a cabo con anticipación y es menester con el inicio de cada ciclo presupuestario. En base a la serie de entrevistas aplicadas se pudo determinar de forma general cómo se lleva a cabo la programación del presupuesto.

1. Descripción de actividades, elementos y actores del proceso

El proceso de programación presupuestaria se conforma por las fases siguientes:

- Revisión de la Ley Federal de Presupuesto
- Elaboración del anteproyecto
- Cronograma de actividades
 - Criterios macroeconómicos
 - Oficialía Mayor
 - Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales
 - Dirección de Administración Presupuestal y Financiera.
 - Lineamientos
 - Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos

Financieros

- Factibilidad en programación institucional
- Formalización del Registro del Ejercicio
 - Módulo de Soluciones de Seguridad en Negocios (MSSN) de SHCP
- Impacto en factores de CTI
- Cronograma de Presupuesto
- Objetivos P001

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		Antes de realizar el anteproyecto del presupuesto del programa se conoce los montos disponibles a ejercer. La SHCP hace llegar el límite de montos disponibles de acuerdo al marco de austeridad general.
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	El plazo tanto para conocer los techo presupuestales como de poder elaborar los proyectos presupuestales se aprecian adecuados por parte de los operadores.
	b. Personal	Se considera que el personal dedicado a la tarea es el adecuado, se apoyan también en la Dirección de Administración Presupuestal
	c. Recursos Financieros	Sólo hay una fuente de recursos para la operación del programa, la fiscal. Esta fuente no ha sido necesaria ampliarla y se considera suficiente.
	d. Infraestructura	En tanto la gestión de la programación se lleva a cabo en las instalaciones del CONACYT, se considera adecuada en la justa medida
	e. Insumos Tecnológicos	Para la programación presupuestaria se necesitan insumos básicos de tecnología. Estos se encuentran disponibles en las instalaciones del Consejo y son los adecuados.
4. Productos		El propio presupuesto para el Programa y el cronograma que lo generado en base a la programación presupuestaria genera el gasto en operación.
5. Sistemas de Información		Módulo de Soluciones en Seguridad en Negocios (MSSN) que forma parte del Proceso Integral de Programación y Presupuestación de la SHCP
6. Coordinación		Puesto que el Proceso de registro en los sistemas de SHCP se realiza conforme a los manuales generales, bajo los tiempos pedidos por entidades externas, y conforme a las

	aplicaciones de las mismas, existe comunicación con la dependencia y hacia el interior del Consejo en este proceso
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso	Este proceso se ejecuta de forma pertinente, se hace conforme a normatividad y temporalidad. Si no se lleva de esta manera, provocaría necesidades en la programación que afectarían la ejecución de los recursos.
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	La principal característica de este proceso es la anticipación estratégica. Aunque se preguntó a los operadores si existe alguna alternativa en caso de algún evento contingente, la respuesta fue que la falta de la programación presupuestaria afectaría áreas clave del CONACYT y en consecuencia a los beneficiarios externos e internos
9. Opinión de los Actores	Aunque se pudo conocer algunas opiniones de los operadores del P001 esta información se limita a la contenida en las entrevistas. No se cuenta con la opinión de los Actores.
10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	Se pudo conocer algunas posturas durante las entrevistas sobre la satisfacción de algunos procesos que involucran al P001 y otros programas presupuestarios, no obstante, no se recaba de manera oficial ni institucional. No se cuenta con información de satisfacción de usuarios del P001.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Proceso de Comunicación

El proceso de comunicación del Programa P001 se da en dos sentidos, hacia el interior del Consejo y hacia el exterior.

1. Descripción de actividades, elementos y actores del proceso

Las etapas de este se identifican en el nivel estratégico, programático y operativo de como las siguientes:

- Comunicación de los objetivos de acuerdo a las Prioridades Nacionales
 - El proceso de comunicación se da a nivel de todo el Consejo, si bien no se precisó en las entrevistas quienes eran los responsables de dar a conocer las prioridades nacionales se asume que es una información que se difunde desde el portal oficial del CONACYT e internamente con comunicados oficiales.
 -

- **Comunicación de Objetivos Institucionales**
 - Aquí se ven involucradas las Unidades Responsables de los programas del Consejo, este proceso requiere de una comunicación periódica preestablecida, en este subproceso como en el anterior, la comunicación va en un solo sentido del P001 hacia las UR.

- **Comunicación de Objetivos Operativos**
 - El tipo de comunicación hacia las tareas principales en materia de reporte de resultados de todos los programas presupuestarios del CONACYT se da en dos vías, por un lado, se dan directivas como una coordinación hacia los Pp y por el otro la comunicación de los registros de avance, ya sea en avance de metas, ajustes e imprevistos, son el común denominador en este nivel.

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		Al proceso de Comunicación le antecede el de Planeación y es antecesor de Selección de Destinatarios. El Cronograma de actividades de cada programa, así como las condiciones de entrega sujetas a este son los insumos de la comunicación desde el P001 hacia el resto de los Pp.
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	Si bien en la comunicación de los objetivos hacia las áreas se hace con antelación, no se precisó del tiempo exacto que se tiene durante las entrevistas. Se conoce que es suficiente.
	b. Personal	El personal involucrado en comunicación se dijo en todos los casos es suficiente.
	c. Recursos Financieros	Los recursos para el proceso de comunicación son declarados como suficientes. Los argumentos de los operadores entrevistados son coincidentes en cuanto a que no es necesario un aumento en los recursos para ello.
	d. Infraestructura	La comunicación se desarrolla en la sede del CONACYT y es adecuada.
	e. Insumos Tecnológicos	Los insumos necesarios para el proceso de comunicación se encuentran disponibles en las instalaciones del Consejo y son los adecuados.
4. Productos		Los productos que se generan de la comunicación del P001 se manejan en varias formas: la comunicación institucional cuando se necesita dar a conocer alguna disposición institucional y discreta, cuando sólo compete a la UR y se trata de un problema particular. Cada una es la óptima según declaran la mayoría de

	los entrevistados.
5. Sistemas de Información	Bajo el actual contexto de salud se utilizan con alta frecuencia los correos institucionales. También se menciona el uso del sistema <i>Share Point</i> en base a la Intranet del CONACYT.
6. Coordinación	La coordinación bajo el proceso de comunicación involucra a los operadores de P001 y todos los operadores de los Pp. La forma de llevarla se juega adecuada en base a que todos los entrevistados consideran que esta es constante.
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso	El proceso de comunicación en general es pertinente. Este proceso se va adecuando conforme a las necesidades operativas de los Pp. Se considera pertinente como se lleva actualmente aunque existen operadores que solicitan sea una tarea sistemática.
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	Una comunicación sobre las prioridades institucionales debe ser expedita y eficaz. Se pudo dar cuenta de que ambos sentidos de la comunicación operan con un alto rendimiento.
9. Opinión de los Actores	No se cuenta con la opinión de los Actores.
10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No se identificaron mecanismos de satisfacción, sólo opiniones derivadas de las entrevistas.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Proceso de Selección de destinatarios o usuarios

La selección de destinatarios en un programa presupuestario conlleva una metodología la cual implica un proceso de selección estricto que por lo regular se acompaña de una contraparte que solicita el apoyo, en la modalidad y cantidad que se ha destinado desde un inicio del ente público.

1. Descripción de actividades, elementos y actores del proceso

La selección de destinatarios del Programa P001 no transita esta serie de etapas típicas. Su población susceptible de recibir los apoyos en forma de servicios es prácticamente inalterable: los programas presupuestarios activos del CONACYT.

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		El proceso que le antecede es Comunicación (de objetivos Institucionales, Prioridades Nacionales y Operativos). El proceso que le es subsecuente es Producción de Bienes y/o Servicios. (Los Componentes del Programa).
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	El tiempo para la selección de destinatarios puede ser considerado como el tiempo al inicio del ciclo presupuestal y los programas que están vigentes en el CONACYT al momento o si van a ser activados presupuestalmente.
	b. Personal	Puesto que el personal operativo es el mismo que involucra los procesos precedentes, se mantiene la opinión y se da cuenta de que es el suficiente y en capacidades para dar servicio a los beneficiarios.
	c. Recursos Financieros	Tomando en cuenta que la selección de los destinatarios que el P001 está dada desde la estructura programática del propio Consejo, los recursos para dar servicios personales están contemplados de antemano.
	d. Infraestructura	La selección de beneficiarios se realiza dentro de las instalaciones de la sede nacional del CONACYT.
	e. Insumos Tecnológicos	Los insumos necesarios para el proceso de selección de beneficiarios, para el registro y seguimiento, se encuentran disponibles en las instalaciones del Consejo y son los adecuados para la tarea.
4. Productos		El producto de este proceso se considera la propia selección de los programas presupuestarios con asesorías en el ciclo presupuestal de parte del P001.
5. Sistemas de Información		El P001 se apoya en la Intranet de CONACYT. Dependiendo de cada programa y situación se pueden usar plataformas como <i>People Soft</i> . Su uso se considera adecuado.
6. Coordinación		Durante el proceso de selección interactúan operadores del P001, la Dirección de Administración Presupuestal y la Oficialía Mayor.

<p>7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso</p>	<p>La selección es adecuada en tanto se encamina a contar con los programas idóneos para obtener los mejores resultados en CTI. Se considera pertinente desde el punto de vista institucional y conforme a las metas nacionales.</p>
<p>8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso</p>	<p>Existen programas que de los cuales no hay evidencia en la interrupción de ser beneficiados por las acciones del P001. También se pudo conocer que uno de los programas por razones de reconfiguración está en proceso de ser activado. La importancia de seleccionarlo en la programación no depende directamente del programa P001, esta decisión no está en el área de trabajo del programa.</p>
<p>9. Opinión de los Actores</p>	<p>No se cuenta con información de la opinión de los actores en el proceso de selección de beneficiarios.</p>
<p>10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios</p>	<p>No se identificaron mecanismos de satisfacción, sólo opiniones derivadas de las entrevistas.</p>

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Proceso de Producción de entregables

El proceso de producción de entregables del Programa P001 es totalmente operativo y todos los recursos que recibe se ocupan para la administración de las actividades de CONACYT en los rubros de servicios personales, gastos de operación y otros gastos corrientes.

La operación del P001 respecto a su población atendida es ser un agente que en conjunto con cada uno de los programas presupuestarios genera principalmente herramientas de reporte de resultados como los indicadores y las Matrices (MIR). Se trata de un agente asesor y coordinador que lleva a cabo tareas particulares en la gestión de informes y cómo se construyen los propios instrumentos.

Hasta el momento las asesorías que se producen por parte de los operadores del P001 no son consideradas un insumo cuantificable pues se trata de acciones que configuran productos programáticos y/o institucionales.

Reafirmamos que la producción de estos instrumentos de medición y reporte no es tarea exclusiva del P001 ni de cada programa atendido, se ha podido constatar que el camino en la construcción de instrumentos y reportes de peticiones externas es el resultado de una sinergia institucional de la que poco se tiene documentado los mecanismos.

Esta situación puede atribuirse al hecho de que el fin de cumplir con requerimientos externos o que ofrezcan luz sobre el trabajo de los programas es la meta institucional, no

obstante, esta evaluación de procesos hará la tarea de recomendar que las experiencias y aprendizajes de las asesorías puedan ser un conjunto de elementos que mejoren la experiencia en materia de atención dentro del Consejo y la eficiencia de resolución en solicitudes del Consejo.

1. Descripción de actividades, elementos y actores del proceso

Se reafirma que los apoyos que se brindan desde el P001 son de tipo No Monetario y pueden clasificarse en: a) de asesoría, b) de coordinación, c) de acreditación y, d) de integración, análisis y publicación de información general de CTI.

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		El proceso que le antecede es Selección de beneficiarios, los productos que se generan a partir de la asesoría de los programas y la revisión de las metas e indicadores son elaborados por los propios operadores del P001. El proceso subsecuente es la Entrega de Apoyos
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	La cantidad de tiempo para la redacción y producción de los servicios es la adecuada.
	b. Personal	El total del personal que produce los servicios es suficiente. En ningún caso de los entrevistados consideran insuficiente el personal operativo para este proceso.
	c. Recursos Financieros	Los recursos para producir los servicios personales son suficientes. No se sugirió necesitar con mayor presupuesto según las opiniones registrada en las entrevistas.
	d. Infraestructura	Toda la producción de servicios se realiza dentro de la sede nacional del CONACYT.
	e. Insumos Tecnológicos	Los insumos, (equipo informático principalmente) necesarios para el proceso de producción de servicios se encuentran disponibles en las instalaciones del Consejo y son los adecuados para la tarea.
4. Productos		La producción de recomendaciones y observaciones respecto a las peticiones de los programas y/o requerimientos permite que se resuelvan las mismas.
5. Sistemas de Información		Aunque la mayoría de las recomendaciones se da en forma de correo electrónico, se suelen apoyar en hojas de ensayo de Excel para indicar

	precisiones o ajustes.
6. Coordinación	Tanto las UR de los Pp como los operadores del P001 están al tanto de las observaciones y sus etapas de avance.
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso	En la mayoría de los casos los servicios de asesoría, coordinación y recopilación de la información para los informes de CTI se han considerado pertinentes. Muchos subprocesos de asesoría son únicos y es necesaria preparación.
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	Durante la producción de observaciones, recomendaciones y similares, los operadores del P001 realizan labores que se vuelven asesorías económicas que no necesariamente se registran. Respecto a las observaciones sobre los instrumentos como la MIR se da cuenta de ello a través de los ajustes en el correo institucional. Las minutas en el caso de procesos que se deben formalizar son una parte estratégica que dan muestra del esfuerzo sistemático hacia el interior del Consejo y se confirma el papel de “puente” del P001 para con los requerimientos externos.
9. Opinión de los Actores	No se cuenta con información de la opinión de los actores en el proceso de producción de servicios.
10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No se identificaron mecanismos de satisfacción, sólo opiniones derivadas de las entrevistas.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Proceso de Entrega de servicios

El proceso de entrega de servicios del Programa P001 es totalmente operativo y todos los recursos que recibe se ocupan para la administración de las actividades de CONACYT en los rubros de servicios personales, gastos de operación y otros gastos corrientes.

Debemos recordar que la entrega de servicios es un proceso que en primer lugar se da de manera constante durante todo el año. La entrega hacia los beneficiarios (programas presupuestarios) se formaliza en las peticiones que estos han hecho o bien en como la última parte del proceso de coordinación al interiorizar los requerimientos de las instancias ajenas al CONACYT.

1. Descripción de actividades, elementos y actores del proceso

Antes de describir en el cuadro los elementos del proceso cabe señalar que el programa P001 no genera por sí mismo la totalidad de los instrumentos de medición de cada programa. Tal como se describió en el proceso de producción de entregables, los instrumentos se generan de manera conjunta con los demás programas. Existe pues una responsabilidad compartida, sin embargo, la entrega del servicio de asesoría y las acciones de coordinación son en su totalidad atribuciones de los operadores del P001.

Esta situación que rodea a los instrumentos de medición y registros de avance de metas, definiciones de poblaciones y Avance de los ASM no se encuentra documentada en su totalidad. Esto es porque forma parte de la lógica de entrega de productos de medición de mayor importancia en la institución y la rendición de cuentas.

Más adelante en la sección de oportunidades se ampliará una propuesta para poder rescatar y dar estructura como un producto del P001 a las asesorías que es parte central de sus actividades pero que no se registra como una actividad estadística que participa en la creación de un fin institucional.

También se puede considerar el informe de actividades del P001 como un producto el cual refleja las interacciones y en parte la ejecución de coordinación que realizan los operadores del Programa.

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		El proceso que le antecede es la producción de entregables. Esta parte de la operación es donde se materializan por primera vez las asesorías y coordinaciones en un producto documental: indicadores, argumentos de establecimiento de metas, etc. A este proceso le es subsecuente el proceso de seguimiento a beneficiarios o usuarios.
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	El tiempo dedicado a la entrega de la asesoría o coordinación formal es suficiente y adecuado en prácticamente todos los aspectos operativos.
	b. Personal	El personal es el indicado de parte del Programa P001 titulares y asistentes.
	c. Recursos Financieros	Los recursos son los suficientes en tanto permiten que se lleve a cabo de manera exitosa la comunicación de las necesidades institucionales y externas.
	d. Infraestructura	Toda la entrega de los servicios se realiza dentro de la sede nacional del CONACYT. En el actual contexto de salud suelen comunicarse a los funcionarios que no están presencialmente en el

		Consejo las directivas. Esto es por correo electrónico.
	e. Insumos Tecnológicos	Los insumos, (equipo informático principalmente) necesarios para el proceso de entrega de servicios se encuentran disponibles en las instalaciones del Consejo y son los adecuados para la tarea.
4. Productos		En todas las circunstancias en que se lleve a cabo la entrega de asesoría o servicio personal de coordinación u orientación en materia de requerimientos se logra llegar a la población objetivo: los programas presupuestarios.
5. Sistemas de Información		Para formalizar la entrega de los servicios de asesoría, coordinación a los programas del Consejo se suelen apoyar en <i>Share Point</i> , la Intranet de CONACYT y en algunos casos en <i>People Soft</i> . Estos parecen ser suficientes y necesarios.
6. Coordinación		La entrega del servicio no siempre se realiza en una sola exhibición, una asesoría puede llevar cierto “rebote” entre la entidad coordinadora y el programa en cuestión. En cada proceso que se describió se juzgó como adecuada.
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso		Aunque los servicios no tienen un mismo esquema se pueden juzgar que la entrega es pertinente mientras no se creen problemas secundarios derivados de una entrega fuera de tiempo o que no corresponda a los requerimientos de los programas o alguna entidad ajena. Según los entrevistados no hay evidencias de que esto suceda, salvo en casos excepcionales.
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso		De la correcta entrega de información a manera de orientaciones sistemáticas, legales, normativas o estadísticas que haga el P001 hacia el resto del Consejo dependerá si su labor es contundente para mantener la producción de información de CTI y considerar trascendente su actividad tal como lo hace hasta ahora. Según los entrevistados de cada programa beneficiario sus labores son clave en eficiencia.
9. Opinión de los Actores		No se cuenta con información de la opinión de los actores en el proceso de entrega de servicios.

10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No se identificaron mecanismos de satisfacción en el proceso de entrega de servicios, sólo opiniones derivadas de las entrevistas.
--	--

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Proceso de Seguimiento a Beneficiarios o Usuarios

1. Descripción de actividades, elementos y actores del proceso

Una vez hechas las recomendaciones, observaciones y/o asesorías a los programas presupuestarios o beneficiarios se realizan labores de seguimiento a los registros que se llevan a cabo principalmente en la plataforma informática *Share Point*. En esta existe una comunicación permanente con todos los operadores de cada UR en cuanto a todos los temas de evaluación, Aspectos Susceptibles de Mejora, Poblaciones las MIR y en general los procesos del Programa Anual de Evaluación PAE.

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		El proceso que le antecede es la Entrega de servicios este proceso de seguimiento involucra nuevamente a las UR de los programas y a los funcionarios del P001. Dependiendo de la actividad se da el acercamiento a los operadores. El proceso subsecuente es el proceso de Control.
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	El tiempo que se le dedica al seguimiento de las actividades de asesoría es variable dependiendo de cada una. Según los usuarios siempre ha sido el suficiente.
	b. Personal	El personal es suficiente para la tarea y capaz de dar correcto seguimiento a los registros y avances en cada rubro o proceso.
	c. Recursos Financieros	Los recursos son los suficientes en tanto permiten que se lleve a cabo de manera exitosa el seguimiento a las actividades que requieren los usuarios.
	d. Infraestructura	Todo el proceso de seguimiento de los servicios se realiza dentro de la sede nacional del CONACYT. En el actual contexto de salud suelen comunicarse a los funcionarios que no están presencialmente en el Consejo las directivas. Esto suele ser vía correo electrónico.
	e. Insumos	Los insumos, (equipo informático principalmente)

	Tecnológicos	necesarios para el proceso de seguimiento en los servicios a usuarios se encuentran disponibles en las instalaciones del Consejo y son los adecuados para la tarea.
4. Productos		El proceso de seguimiento se entiende como la supervisión de las actividades a los programas beneficiarios. La tarea constante registrada y las tareas derivadas que no requieren registro son un precedente para cumplir con los objetivos de la dependencia.
5. Sistemas de Información		Los sistemas informáticos, específicamente el de <i>Share Point</i> es útil en tanto se encuentra organizado en carpetas por cada programa presupuestario. Es al parecer suficiente.
6. Coordinación		En este proceso de seguimiento la coordinación entre Pp y planeación es crucial. La comunicación a través de las plataformas informáticas internas sirve de guía
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso		La ejecución del proceso de seguimiento es pertinente. Muchas de las orientaciones necesitan llevar un seguimiento estrecho. Se considera la ejecución pertinente, especialmente bajo el escenario reciente de incorporación de nuevos funcionarios a diversas áreas del Consejo.
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso		El proceso de seguimiento requiere esfuerzo sustantivo de los operadores del P001. En base a cómo se lleva a cabo se considera de importancia estratégica pues sin los constantes avisos se pondría en riesgo la continuidad de los productos.
9. Opinión de los Actores		No se cuenta con información de la opinión de los actores en el proceso de seguimiento.
10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios		No se identificaron mecanismos de satisfacción en el proceso de seguimiento de servicios, sólo opiniones derivadas de las entrevistas.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Proceso de Control

El proceso de control se asocia al primer cierre del proceso de asesoría. Esto es, los primeros procesos comprendidos entre la producción de entregables requieren de labores de coordinación y asesoría de parte del P001. En el proceso de control se requiere de una

respuesta por parte de los sujetos de apoyo o beneficiarios, los operadores de los programas.

En este proceso se requiere que las cargas de información que emanan de los beneficiarios se realicen primero en los sistemas internos de CONACYT y posteriormente y en caso de requerirse en los portales externos como el PASH, el SSAS y en esquemas concretos como la Ficha de Indicador de Desempeño o Matriz de Indicadores para Resultados.

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		El proceso que antecede al control es el proceso de seguimiento. En control se considera el proceso complementario a la carga de información, es el primer paso a la verificación de que los registros informativos del Consejo se llevan a cabo con las exigencias necesarias. El proceso subsecuente es el proceso de monitoreo.
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	El tiempo que requiere el proceso de control es según los entrevistados suficiente.
	b. Personal	El personal involucrado en el proceso es el mismo que ha transitado los procesos precedentes. Es suficiente en el sentido de que las tareas de control de la información de los programas es susceptible de ser objeto de control de la unidad de Planeación.
	c. Recursos Financieros	Los recursos son los suficientes en tanto permiten que se lleve a cabo de manera exitosa el control de las actividades que requieren los usuarios en el establecimiento de puntos de control.
	d. Infraestructura	Todo el proceso de seguimiento de los servicios se realiza dentro de la sede nacional del CONACYT. No se consideró en ningún momento el uso de espacios adicionales o complejos externos.
	e. Insumos Tecnológicos	Los insumos, (equipo informático principalmente) necesarios para el proceso de control en los servicios a usuarios se encuentran disponibles en las instalaciones del Consejo y son los adecuados para las tareas que suscriben.
4. Productos		Los productos del proceso de control son los registros documentales de las actividades de todos los programas del Consejo. Estos son los registros de indicadores, los registros de metas y medios de verificación y demás elementos de la

	MIR, también se agregan las definiciones de poblaciones atendidas y en caso de estar siendo evaluados, los registros de reporte de avances de Aspectos Susceptibles de Mejora.
5. Sistemas de Información	Se cuenta con un Repositorio digital de información con el cual los operadores del P001 pueden evaluar los elementos y medios de verificación y pronunciarse al respecto.
6. Coordinación	En la etapa del proceso de Control la coordinación se vuelve más estrecha puesto que se realizan evaluaciones de los registros y avances.
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso	También se considera pertinente pues al administrar el sitio electrónico logran estandarizar los requisitos de información. Esta consolidación de los registros es parte crucial para los objetivos del Programa P001.
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	Al llevar a cabo el proceso de control sobre las actividades de todos los programas, se logran acercar los objetivos del programa y en consecuencia de la institución. El control se entiende como un proceso sustantivo y tiene importancia estratégica.
9. Opinión de los Actores	No se cuenta con información de la opinión de los actores en el proceso de control.
10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No se identificaron mecanismos de satisfacción en el proceso de control, sólo opiniones derivadas de las entrevistas.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Proceso de Monitoreo

Durante el proceso de monitoreo interviene la SHCP. Este proceso necesita de un agente externo que corrobore el registro de los elementos de todos los programas del CONACYT.

Si bien durante el proceso anterior, Control, se pudo verificar que se registra internamente en plataformas digitales los elementos informativos del trabajo de los programas: MIR, definiciones y cuantificaciones de poblaciones, ASM, indicadores y metas y Fichas de Indicadores de Desempeño, cuando corresponda es en esta etapa de monitoreo que se registran en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) siguiendo como guía los “Criterios para el Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios”.

También se emplean los Mecanismos para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora y la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos. Las instancias externas involucradas en el proceso son ASF, SHCP SFP y CONEVAL.

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		El proceso inmediato anterior es el proceso de Control. El proceso de monitoreo es consecutivo a la etapa del control siendo el paso hacia la intervención de observaciones de revisores ajenos. El proceso subsecuente es la Evaluación Externa.
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	El tiempo dedicado al proceso de Monitoreo es determinado de manera externa por ASF, SHCP SFP y CONEVAL.
	b. Personal	El personal dedicado al monitoreo de parte del P001 sirve de enlace hacia las instancias externas. Es suficiente para estas labores.
	c. Recursos Financieros	Los recursos son los suficientes en tanto permiten que se lleve a cabo de manera exitosa el monitoreo de las actividades que requieren los usuarios. Según declaran los operadores.
	d. Infraestructura	El proceso de monitoreo de los servicios se realiza dentro de la sede nacional del CONACYT. Aunque se tienen reuniones con los representantes de las instancias evaluadoras exteriores. No es necesario entregar resultados presencialmente fuera de las instalaciones del consejo.
	e. Insumos Tecnológicos	Los insumos, (equipo informático principalmente) necesarios para el proceso de monitoreo de los registros de información se encuentran disponibles en las instalaciones del Consejo y son los adecuados. Incluso el servicio de red podría ser un insumo que se considere necesario en la etapa de Monitoreo.
4. Productos		Los productos generados por el proceso de Monitoreo son observaciones y recomendaciones que generan ajustes pertinentes y necesarios en los programas presupuestarios.
5. Sistemas de Información		Se puede considerar la Intranet del Consejo como sistema base, pero fundamentalmente los sistemas de registro son externos, PASH, MSSN, SSAS, entre otros.

6. Coordinación	Las acciones de coordinación para el Monitoreo se basan en los cronogramas de actividades de las entidades externas al Consejo.
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso	El proceso de Monitoreo es pertinente, involucra actores y normas de la Administración Pública Federal con capacidad legal de acción y efectos en la rendición de cuentas.
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	Este proceso se considera de importancia estratégica. En un nivel federal para el sector de CTI.
9. Opinión de los Actores	No se cuenta con información de la opinión de los actores en el proceso de monitoreo.
10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No se identificaron mecanismos de satisfacción en el proceso de monitoreo, sólo opiniones derivadas de las entrevistas.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Evaluación externa

La Evaluación que se realiza a través de personas físicas o morales especializadas, y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los requisitos de objetividad, independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.

En pasadas Administraciones se contaba con la figura del Comité de Diseño, Monitoreo, Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas (COSECYT) que se conformaba por subcomités de diseño, de evaluación, de monitoreo y seguimiento de evaluación de apoyos. Aunque hoy en día se sabe que en cierta medida el procedimiento y mecanismos se continúan realizando, las sesiones y figuras de Presidente y Vocales dejaron de operar en el Consejo.

Actualmente el primer paso para la realización de la evaluación externa es que el titular, (antes identificado como el Presidente del subcomité del COSECYT) informa a los (anteriormente designados como vocales del subcomité) representantes de los Pp de las UR que serán parte de PAE en el ciclo fiscal correspondiente.

En el segundo paso el Presidente solicita a los vocales la información de los TDR a CONEVAL y SHCP según el tipo de evaluación. El tercer paso es que la Unidad de Evaluación (UE) designada, realice el proceso de contratación del Equipo Evaluador.

Al confirmarse la contratación, se acuerdan reuniones de trabajo, solicitudes de información y se comunican los objetivos y la trascendencia de la evaluación.

Los subprocesos de la evaluación externa se pueden describir de manera general como:

- 1.1 Entrega preliminar de la evaluación,
- 1.2 Revisión y comentarios de los responsables de la operación del Pp,
- 1.3 Ajustes al informe,
- 1.4 Informe en versión final,
- 1.5 Aprobación del Informe de evaluación,
- 1.6 Comunicación hacia la Unidad de Evaluación,
- 1.7 Los representantes del programa coordinarán la entrega a la UE de la opinión institucional,
- 1.8 El Presidente del subcomité entregará los informes finales a las autoridades correspondientes de acuerdo con las fechas establecidas en el PAE del ciclo fiscal correspondiente, y girará instrucciones para que dichos informes finales y sus respectivas opiniones institucionales se publiquen en la página de internet del CONACYT.

Concepto		Descripción
2. Límites del proceso		El proceso de Monitoreo antecede a la Evaluación Externa, este es la culminación del Modelo General de Procesos del Programa.
3. Insumos y recursos	a. Tiempo	El tiempo total asignado al Proceso de Evaluación Externa debe ser lo suficientemente justo para poder analizar todos los elementos sometidos a escrutinio.
	b. Personal	El personal asignado para coordinar el Proceso de Evaluación Externa es suficiente para recopilar y comunicar los resultados.
	c. Recursos Financieros	Las fuentes de financiamiento, se afirma, cubren la necesidad que solicita el proceso de Evaluación Externa.
	d. Infraestructura	Las instalaciones del CONACYT son adecuadas para llevar las reuniones que solicitan los Términos de Referencia del Proceso de Evaluación.
	e. Insumos Tecnológicos	Las plataformas de comunicación requeridas para dotar de información al Evaluador Externo son suficientes y adecuadas.
4. Productos		Los productos del Proceso de Evaluación son adecuados en tanto se consideran insumos para implementar mejoras y coadyuvantes en la toma de decisiones de las autoridades.
5. Sistemas de Información		Los sistemas de información son parciales, pues si bien existen medios de acceso remoto para el proceso de Evaluación no se corrobora que estos tengan un funcionamiento estandarizado y

	autónomo.
6. Coordinación	Las acciones que coordina la UR de dar seguimiento hacia el Equipo de Evaluación externo cubren las necesidades para conformar los informes completos.
7. Evaluación de la pertinencia en la que se ejecuta el proceso	La ejecución del proceso de Evaluación Externa es pertinente pues las etapas por las que transita la evaluación, genera un producto de utilidad hacia los operadores del programa
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	El proceso de Evaluación Externa se ejecuta con relación a la importancia y reafirmación de la pertinencia de las acciones de programa. Las recomendaciones analizadas que se derivan del proceso contribuyen a la mejora en el desempeño, diseño o consistencia de la lógica programática interna.
9. Opinión de los Actores	No se cuenta con información de la opinión de los actores en el proceso de la Evaluación Externa.
10. Existencia de Mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	El posicionamiento institucional o la opinión de la dependencia pueden fungir como un mecanismo de satisfacción de usuarios

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

VALORACIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS

El siguiente apartado tiene como intención mostrar el resumen de la medición de cada proceso en base a la estructura de análisis requerida por el Modelo Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos.

Primero se mostrará el cuadro sintético que contiene en las filas el proceso analizado y en las columnas Si se cumple con la característica de la estructura o No; esto es si es suficiente, adecuada, etc.

Se utilizará una variable binaria en la cual la equivalencia de un **Sí** es igual a **1** y el **No** es igual a **0**.

La segunda parte de esta síntesis valorativa rescatará el porcentaje obtenido y se describirán elementos en común.

Es necesario aclarar que la tercer característica, Insumos y recursos está compuesta de cinco elementos: tiempo, personal, recursos financieros, infraestructura e insumos tecnológicos. Se pondera cada uno como valor de 1 en nuestra escala.

Cuadro de identificación de características de procesos

Característica	Proceso													
	¿Tiempo es suficiente?	¿Personal es suficiente?	¿Recursos Financieros suficientes?	¿Infraestructura es adecuada?	¿Insumos tecnológicos suficientes?	¿Productos son insumos para ejecutar proceso subsecuente?	¿Sistemas de información útiles?	¿Coordinación es adecuada?	¿Forma en que se ejecuta el proceso es pertinente?	¿Existen características con importancia estratégica?	¿Se cuenta con opinión de los actores?	¿Se cuenta con mecanismos para conocer grado de satisfacción de usuarios?	TOTAL DE "SI"	Porcentaje del total del Proceso
PLANEACIÓN Programación Institucional	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%
PLANEACIÓN Programación Presupuestaria	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%
COMUNICACIÓN	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%

SELECCIÓN DE USUARIOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%
ENTREGA DE SERVICIOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%
SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%
CONTROL	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%
MONITOREO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%
EVALUACIÓN EXTERNA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	10/12	83%

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Puntualmente en el análisis de características requerida como elementos de análisis en los TDR se puede sintetizar que:

1. En todos los procesos se encontró que el tiempo para la ejecución del mismo es suficiente
2. En todos los procesos el personal con el que se cuenta es suficiente. Las labores de asesoría, coordinación y registro de información de CTI son juzgadas como necesarias por los beneficiarios.
3. En todos los procesos los recursos financieros son calificados como suficientes, en ningún caso se consideró lo contrario.
4. Todos los procesos se llevan a cabo en las instalaciones de la sede nacional de CONACYT.
5. Todos los procesos utilizan tecnología informática elemental y los registros de información no requieren de equipo adicional.
6. Todos los productos de los procesos se enlazan de manera lógica con el proceso subsecuente.
7. En los casos de actividades desarrolladas en los procesos se utilizan sistemas de información internos al Consejo y se juzgan como útiles en cada caso.
8. La coordinación en cada proceso se da de manera constante, las acciones de coordinación pueden incluso rastrearse antes de la planeación pues se realizan preparativos hacia el ciclo presupuestal posterior.
9. Los procesos a partir de comunicación en adelante se ejecutan en relación estrecha hacia los programas atendidos. Antes de ello en los dos subprocesos de planeación es difícil discernir entre si la ejecución del proceso es parte de los objetivos institucionales o son adjudicables y por ello pertinentes al P001.
10. En todos los procesos se resalta la importancia estratégica. Incluso cuando se trata de lo que se denomina asesoría económica; de no darse el continuo enlace entre procesos, se correría el riesgo de no conseguir los objetivos del programa.
11. Aunque durante el proceso de aplicación de entrevistas se pudo recoger las opiniones de los operadores en distintas áreas de trabajo, en cuanto a las labores que realiza el P001 no se cuenta con algún mecanismo documental para conocer la opinión de los actores involucrados, ni para operadores ni para beneficiarios.
12. Al igual que en punto anterior el grado de satisfacción de las acciones del P001 es un espacio que puede ser un área de oportunidad, pero no se lleva en ningún

proceso en la exploración de la opinión usuaria, ni alguna recolección de experiencias positivas o negativas.

En general en el cuadro de arriba se puede apreciar por dimensiones que la gran mayoría de los procesos son suficientes y cumplen con la característica de ser adecuados.

En total se puede dar cuenta de 10 procesos, los que suelen observarse en un modelo normal de procesos. Solamente es necesario reiterar que la planeación, a fin de poder comprenderla en dos partes, institucional y la referente a los recursos, se separó como dos procesos que si bien no son independientes se pueden juzgar como dos partes que llevan su propia lógica procedimental interna.

Todos los procesos al ser un servicio tuvieron un comportamiento afirmativo, es decir, todos ellos contaron con la mayoría de las características 10 de 12. Esta situación es predecible pues el ciclo de actividades que lleva a cabo el Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación basado en proporcionar servicios personales de asesoría y coordinación, se refiere a tareas que muy difícilmente dejan de realizarse.

En todas y cada una de las entrevistas a los operadores, tanto a los del P001 como a su población atendida, los operadores de todos los programas presupuestarios, se logró dar cuenta de que toda petición es atendida y que toda labor de coordinación tiene un resultado que termina en un producto o resolución de problema.

MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS

Posteriormente a la compilación de información sobre las características de todos los procesos que desarrolla el Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e innovación, es necesario y siguiendo los apartados del Modelo Términos de Referencia de la Evaluación en materia de Procesos realizar una medición de los procesos en base a atributos predefinidos. Esto nos colocará en la posibilidad de realizar un análisis del funcionamiento de cada proceso y subproceso que se ejecuta por el programa presupuestario en cuestión.

Con la finalidad de medir los atributos de los procesos y subprocesos se realizó una revisión documental (normativa aplicable, Matriz de Indicadores para Resultados, evaluaciones externas, sistemas de información y registros administrativos, entre otros) misma que se complementa con el trabajo de campo, con el objetivo de identificar, diseñar y calcular indicadores relacionados con dichos atributos, especificando su método de cálculo y las fuentes de información empleadas.

Para esta sección se tomará en cuenta la información recopilada y estructurada en las secciones anteriores. De manera precisa la medición incorporará 4 atributos posibles para cada proceso los cuales son: Eficacia, Oportunidad, Suficiencia y Pertinencia. Cada uno de estos atributos se define de la siguiente forma:

- 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.

Con el fin de que cada proceso sea analizado bajo estos cuatro atributos es necesario apoyarnos con Fichas de indicadores de Atributos de los procesos del Pp. En ellas se observa por cada atributo una valoración positiva o negativa y en la tercera columna se dará una breve justificación al respecto.

A continuación, se presenta una Ficha por cada proceso

Programación Institucional

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	Desde que al comienzo de cada ciclo presupuestal se desarrolla una serie de acciones encaminadas para pavimentar el logro de los objetivos, se puede considerar que el proceso de programación institucional es eficaz. En este proceso se revisan y aprueban las Matrices de Indicadores y cómo han de llevarse

		los registros en relación a las mismas. Es eficaz en tanto se registran los objetivos del P001 empatados con los Objetivos institucionales.
Oportunidad	Si	La programación institucional es oportuna pues se apega a la normatividad exterior e institucional.
Suficiencia	Si	El proceso de programación a nivel institucional es suficiente pues en este proceso se fijan los objetivos que se desarrollarán en el año en curso.
Pertinencia	Si	Se considera pertinente pues todas la actividades que se proponen hacia los programas presupuestarios que atiende se encaminan a lograr los objetivos del Pp.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Programación presupuestaria

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	El asegurar contar con los recursos suficientes con antelación y en base a ello determinar la posibilidad de las acciones es menester en este proceso.
Oportunidad	Si	Se da aviso a todas las unidades administrativa sobre los techos presupuestales
Suficiencia	Si	Puesto que los avisos oficiales en coordinación con la Dirección de Administración presupuestal son el primer paso para poner en marcha el resto de los programas presupuestarios se considera suficiente este proceso.
Pertinencia	Si	El proceso es pertinente, de ello depende el funcionamiento y capacidad de acción de los Pp del CONACYT.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Comunicación

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	El proceso de comunicación hacia los operadores de los programas siempre se juzga como eficaz.
Oportunidad	Si	La comunicación incluso se lleva anticipadamente por parte de los operadores del P001.
Suficiencia	Si	La comunicación se da en canales en la medida necesaria, no se redunda ni se sobrecarga en las asesorías a los operadores.
Pertinencia	Si	La pertinencia de la comunicación es adecuada tanto en solicitudes de operadores como en gestiones en donde se involucran entidades externas.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Selección de usuarios

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	El proceso de selección es eficaz. En parte porque no hay forma de seleccionar incorrectamente a los usuarios u operadores de cada Pp.
Oportunidad	Si	La selección se da desde el principio del ciclo presupuestario. La población que atiende es inalterada salvo eventos de reprogramación o reconfiguración institucional.
Suficiencia	Si	La producción de resultados es total. Puesto que la selección carece de un subproceso de convocatoria, la selección se da a priori.
Pertinencia	Si	Puesto que las acciones y objetivos del P001 se llevan en consonancia con el resto de los Pp del Consejo la finalidad de la selección será siempre pertinente.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Producción de servicios o entregables

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	No	Las gestiones en materia de producción de servicios de asesoría entregables se desconocen y por lo tanto no se puede valorar si son eficaces
Oportunidad	Si	La producción de servicios entregables se considera oportuna pues se dispone de ellos en periodos casi inmediatos a la solicitud.
Suficiencia	Si	El repositorio de experiencias dota de una reserva para producir los resultados en las asesorías o coordinaciones.
Pertinencia	Si	El proceso de producción de servicios es pertinente al tener la capacidad de dotar de conocimiento sobre los requerimientos a los Pp.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Entrega de servicios

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	Los servicios de asesoría, coordinación y registro de actividades son eficaces en tanto llegan a la población atendida por el programa.
Oportunidad	Si	Siempre se consideran oportunos salvo en casos excepcionales.
Suficiencia	Si	La entrega de servicios es suficiente siempre y cuando no sean redundantes, según se conoce no ha sucedido.
Pertinencia	Si	El proceso de entrega de servicios es pertinente al tener al dotar de conocimiento sobre los requerimientos, normas, estatutos, etc., a los Pp. También la entrega de las MIR y

		sus indicadores siempre será un insumo que los operadores califican de indispensable.
--	--	---

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Seguimiento a beneficiarios

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	La puesta en marcha de las recomendaciones emitidas por el P001 a las UR u operadores están siempre orientadas a un fin específico, se consideran por ello eficaces.
Oportunidad	Si	La corroboración por medio de correos o avisos de parte de la población atendida en tiempo.
Suficiencia	No	Aunque se sabe que las recomendaciones que hace el P001 son las adecuadas, la constante durante las entrevistas a los beneficiarios fue que es necesario estructurar los seguimientos y en cierta medida los resultados por ello es insuficiente.
Pertinencia	Si	El mantenerse en constante contacto durante la coordinación o asesoría es pertinente para ambas partes.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Control

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	Por medio del proceso de Control se conocen los primeros mecanismos en los avances de acuerdo a las asesorías, para registro de MIR, poblaciones, ASM o indicadores. El control es eficaz al conocer los registros en su portal institucional para tal fin <i>Share Point</i> .
Oportunidad	Si	Gracias al constante recordatorio de las fechas anticipadas para preparar los informes de actividades de cada programa en su propia plataforma los tiempos son oportunos.
Suficiencia	Si	El proceso de control es suficiente en la medida en que se logra registrar los avances en todos los registros de todos los programas.
Pertinencia	Si	Las herramientas de control de registros que utiliza el P001 son pertinentes, incluso registran avances de requerimientos externos.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Monitoreo

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	El monitoreo se lleva a cabo en varias formas, la más común es la presentación de los informes trimestrales de actividades. Se considera eficaz.

Oportunidad	Si	Puesto que se contemplan fechas preestablecidas para el monitoreo los informes trimestrales se entregan a tiempo en cada ocasión. Suelen ser oportunos, aún en el actual contexto de salud. Estos informes incluyen rubros tales como recursos fiscales ejercidos por cada programa presupuestario, las actividades de los fondos, los recursos humanos capacitados, entre otros.
Suficiencia	Si	El monitoreo es suficiente, procura cubrir cada rubro de las acciones del programa a manera de reporte de actividades.
Pertinencia	Si	Toda la información que se deriva del monitoreo de actividades del P001 es en cierta medida la síntesis de actividades del Consejo en su conjunto.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

Evaluación externa

Atributo	Valoración	Justificación
Eficacia	Sí	El proceso de evaluación suele ser eficaz. De este proceso que se lleva con estricto apego a la normatividad externa se derivan una serie de actividades que repercuten en varias áreas del programa. Desde el desempeño de las actividades hasta procesos no contemplados o incluso argumentos para el diseño de ciertas áreas o tareas.
Oportunidad	Si	Los tiempos que se destinan a las labores de evaluación en cada PAE de cada ciclo se apegan a tiempo predeterminados. Incluso cuando existen reprogramaciones se hacen con la suficiente anticipación. El proceso es oportuno.
Suficiencia	Si	El proceso de evaluación arroja resultados en tanto propone objetivos y acciones de mejora. Esto repercute favorablemente en los objetivos de los programas. La metodología que implica el proceso de evaluación es suficiente para analizar resultados y las labores de los evaluados van en la justa medida.
Pertinencia	Si	Las evaluaciones han sido pertinentes si se considera la etapa en la cual transita el programa: consolidación, reconfiguración o adaptación. Es pertinente y adecuado pues se realiza de acuerdo a la normatividad vigente de SHCP, CONEVAL y SFP.

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las valoraciones de los atributos del programa con el fin de obtener una calificación general y por proceso. Se utilizará una variable binaria en la cual la equivalencia de un **Sí** es igual a **1** y el **No** es igual a **0**.

Anexo IV Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Pp
Atributos de los procesos del Programa (Porcentaje)

	Eficacia (90%)	Oportunidad (100%)	Suficiencia (90%)	Pertinencia (100%)	Calificación del proceso	% de Cumplimiento de atributos del proceso
PLANEACIÓN Programación Institucional	SI	SI	SI	SI	4	100%
PLANEACIÓN Programación Presupuestaria	SI	SI	SI	SI	4	100%
COMUNICACIÓN	SI	SI	SI	SI	4	100%
SELECCIÓN DE USUARIOS	SI	SI	SI	SI	4	100%
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	NO	SI	SI	SI	3	75%
ENTREGA DE SERVICIOS	SI	SI	SI	SI	4	100%
SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS	SI	SI	NO	SI	3	75%
CONTROL	SI	SI	SI	SI	4	100%
MONITOREO	SI	SI	SI	SI	4	100%
EVALUACIÓN EXTERNA	SI	SI	SI	SI	4	100%
Cumplimiento de atributos general	--	--	--	--	3.8	95%

Fuente: elaboración propia según el modelo TDR para la evaluación de Procesos

El cuadro de medición de los atributos nos indica los resultados siguientes:

- **Atributo de Eficacia:** casi todos los procesos son eficaces. La meta propuesta se consigue en un 90% de todos los procesos.
 - Entre el 70% y el 99.99% de los procesos es eficaz. Esto equivale a una calificación de 4 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.

- **Atributo de Oportunidad:** todos los procesos son oportunos. Es de destacar que a lo largo de toda la cadena de procesos los tiempos utilizados en las actividades del programa sean cumplidos con prontitud
 - Todos los procesos son oportunos, 100% Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.
- **Atributo de Suficiencia:** casi todos los procesos son suficientes. El seguimiento a beneficiarios tiene poca estructura que demuestre el proceso.
 - Entre el 70% y el 99.99% de los procesos son suficientes Esto equivale a una calificación de 4 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.
- **Atributo de Pertinencia:** todos los procesos son pertinentes. Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.
 - Todos los procesos son pertinentes, 100% Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.

En síntesis, del total de atributos de los procesos se obtienen las siguientes calificaciones por cada uno:

Atributo	Calificación
Eficacia	4
Oportunidad	5
Suficiencia	4
Pertinencia	5
Sumatoria	18

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores y en base a los TDR la valoración cuantitativa general considera el total de puntos posibles a obtener (5 x 4 = 20 puntos) y los puntos obtenidos 18. De modo que el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles es $\{(18/20)\} \times 100$. Esto es igual a 90.

Atributos de los procesos del Programa (Calificación General)

	Eficacia (90%) Calificación 4	Oportunidad (100%) Calificación 5	Suficiencia (90%) Calificación 4	Pertinencia (100%) Calificación 5	Calificación del proceso 18 de 20
PLANEACIÓN Programación Institucional	SI	SI	SI	SI	4
PLANEACIÓN Programación Presupuestaria	SI	SI	SI	SI	4
COMUNICACIÓN	SI	SI	SI	SI	4
SELECCIÓN DE USUARIOS	SI	SI	SI	SI	4

PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	NO	SI	SI	SI	3
ENTREGA DE SERVICIOS	SI	SI	SI	SI	4
SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS	SI	SI	NO	SI	3
CONTROL	SI	SI	SI	SI	4
MONITOREO	SI	SI	SI	SI	4
EVALUACIÓN EXTERNA	SI	SI	SI	SI	4

De manera resumida se obtiene que de los 10 procesos 8 cumplen al 100% los 4 atributos de Eficacia, Oportunidad, Suficiencia y Pertinencia. Estos son Programación Institucional, Programación Presupuestaria, Comunicación, Selección de Usuarios, Entrega de Servicios, Control, Monitoreo y Evaluación Externa.

Los dos procesos que cumplen en un 90% son Producción de entregables y seguimiento a beneficiarios.

HALLAZGOS Y RESULTADOS

En esta sección de la evaluación de procesos al Programa P001 se realizará una valoración integral de la operación del Pp acorde con los alcances definidos.

Es necesario de acuerdo con los términos de referencia TDR que se haga referencia a los apartados anteriores Descripción y valoración de los procesos y medición de atributos de los procesos, esto nos pondrá en posibilidad de señalar en qué medida la gestión operativa conduce al logro de los objetivos del programa.

Proceso de planeación

El programa, debido a la configuración, modalidad y finalidad para la cual fue creado tiene como característica del desempeño de sus funciones las “Actividades destinadas al desarrollo de programas y formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento.” Debido a ello el programa no cuenta con Reglas de Operación propias ni con lineamientos.

Con base a la revisión documental se sabe que a su cargo está la elaboración del Programa Especial de Ciencia y Tecnología, Programa Anual del Trabajo, el Programa Institucional de mediano plazo. Sin embargo, se conoció que en conjunto con el resto de direcciones que componen la Unidad de Planeación se realiza al inicio del ciclo presupuestal un ejercicio de planeación de actividades. Eso sirve para darle sentido al programa P001.

Por otro lado, existe la normatividad externa y cada normatividad se le aplica de manera particular a cada tema de planeación. Por ejemplo, la Matriz de Indicadores para Resultados cuenta con criterios específicos que derivan de los Lineamientos MIR, estos emitidos y con un cronograma para llevarse a cabo por parte de la SHCP.

En cuanto a los Aspectos Susceptibles de Mejora y su mecanismo de ajuste, el cronograma de trabajo para el ciclo es emitido por CONEVAL y SHCP. Para el caso de la elaboración y planificación del Informe General del Estado de CTI, se basan en el Estatuto Orgánico del CONACYT.

Con este marco normativo programático las labores del P001 en materia de planeación se ven adscritas a las necesidades que el Consejo tiene en su conjunto. Puesto que las principales labores de los operadores del Programa son dar seguimiento, realizar monitoreo y dar asesoría en evaluación, se entiende de manera muy particular.

No se trata de una labor de planeación como ente independiente y objetivos propios, se trata de una planeación determinada desde el exterior del Consejo y normada en conjunto con la normatividad interna.

También hay que agregar que otra parte complementaria con el área de Dirección de Administración Presupuestal y Financiera es la elaboración de un anteproyecto de presupuesto. Se realiza un ejercicio de cronograma de presupuesto que se pondrá en marcha desde el inicio del año.

Por último, como una tarea del proceso de la planeación se realiza la construcción de las Matrices de Indicadores para Resultados de los programas. Esta versión de las MIR es la primera que será sometida a aprobación, constantes revisiones y ajustes durante toda su vigencia.

El no contar con una planeación propia genera que los objetivos del Programa se dirijan a la coordinación en materia de orientación de los programas presupuestarios y a fungir como unidad de enlace hacia los entes de administración pública de carácter fiscalizador como SFP y ASF y hacia instancias que aportan información de la política social como el CONEVAL, además de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público pues, los programas presupuestarios operan con fuentes de financiamiento público.

Comunicación

El proceso de comunicación que lleva a cabo el Programa tiene varios canales. Por un lado, la comunicación hacia el interior del Consejo es una labor constante y por otro, reafirmando la acción del proceso de planeación, los operadores del P001 sirven como un puente de comunicación entre las entidades externas y los programas presupuestarios. Ratifican la información que les llega de SHCP, SPF, CONEVAL, etc.

Mediante las entrevistas se pudo conocer que incluso la comunicación comienza antes de iniciar el ciclo presupuestal. Los operadores del P001 dan aviso a manera de advertencia que algún ente público está próximo a realizar una petición. Una de las peticiones más constantes y sobre las cuales el proceso de comunicación se vuelve un canal de dos vías es los ajustes a las MIR.

Cuando se solicita la primera carga de MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda, en el primer trimestre del año, se comunica anticipadamente para que los responsables de la operación de cada programa tengan un espacio de tiempo suficiente y aporte de la mejor manera posible el registro. Se comunica los periodos en los cuales los portales oficiales o las plataformas darán el servicio.

También se debe considerar la comunicación hacia el exterior. Como ya se mencionó, la comunicación de los requerimientos o solicitudes de información de entes externos se distribuye según sea el caso hacia los programas presupuestarios del Consejo. Hacia el exterior se presentan necesidades de comunicar oficialmente las actividades de toda la dependencia. Esta labor la llevan a cabo los operadores del P001.

El Informe de Actividades y Autoevaluación se comunica hacia el exterior cuando está disponible en la página del CONACYT. También es responsabilidad de la unidad de Planeación presentar el informe ante la Auditoría Superior de la Federación.

En los diferentes procesos de comunicación que desarrolla el P001 hacia su población atendida se presentó una constante, esto es la comunicación de los requerimientos que hacen varios programas hacia el P001 se consideran como una meta parcial, es decir, se resuelve el problema, sea un llenado de formato, la cifra recomendada de un indicador, entre otros, pero en repetidas ocasiones la asesoría termina resolviendo una parte sin que

el operador que hizo la solicitud conozca del total del proceso o la utilidad del problema que resolvieron.

Una segunda situación que fue detectada como una constante en la comunicación durante las entrevistas se expresa claramente en la siguiente declaración: “creo que de manera coordinada lo que sí hace falta es alguna retroalimentación del P001 hacia todos los operadores, hacia el rendimiento o hacia la respuesta que tenga cada área de CONACYT hacia el área de Planeación, es decir, cómo vamos, como estamos funcionando, qué se está atendiendo y que no. En el caso de las asesorías, muchas veces lo que dificulta que se otorgue el catálogo extenso de la información es que justo no conocemos directamente lo que involucra exactamente una solicitud de información de una entidad externa...”

Selección de usuarios

El proceso de selección de usuarios como se mencionó en las secciones anteriores es prácticamente nulo.

La población que recibe las acciones de seguimiento monitoreo y evaluación de parte del programa son justamente el resto de los programas de CONACYT. Una situación que es destacable respecto a la selección de usuarios es la que atraviesa el programa F003. Este programa actualmente no está funcionando como tal, se está financiando a través de un fideicomiso institucional que ya se tenía.

El antecedente para este programa era el Fondo Institucional de Fomento Regional para el Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación (FORDECYT). Se modificó el contrato para convertirlo en FORDECYT/PRONACES. El programa existe, sin embargo, no está en operaciones.

Aunque el programa F003 ha sido apoyado por parte del P001 en varios aspectos tales como el diseño y creación de una MIR, la orientación para que cuente con una primera versión de lineamientos, no se puede contar como un programa presupuestario apoyado en el mismo sentido que los demás. No obstante, esta situación no ha implicado que se dé el seguimiento a las acciones pre-programática o de reconfiguración interna.

Si bien no se puede hablar de una toma de decisiones o criterios de apoyo selectivos, se puede considerar que el P001 no está en posibilidades de decidir qué programa apoyar, aún en etapas previas a la operación de estos.

Esta situación particular sólo sirve de sustento para demostrar que la selección de beneficiarios o usuarios de los servicios del P001 no se encuentra en sus manos. La selección se da de acuerdo a los objetivos institucionales y a una programación que rebasa las posibilidades del programa.

Producción de entregables

Recordemos en base a las secciones precedentes que las gestiones en materia de producción de servicios de asesoría entregables se desconocen y por lo tanto no se puede valorar si son eficaces.

Hasta el momento se ha identificado que algunos de los entregables son los indicadores y metas de la MIR, sin embargo, la forma concreta en cómo se realizan las construcciones de las metas o si un indicador es viable o no, el trabajo antes de ser revisado por los representantes de las instituciones externas, no se ha descrito. Si bien, existe de manera general un repositorio de información, no se sabe si este incluye el proceso de cómo se producen estos elementos.

Puesto que el proceso en parte es la ayuda en la creación de matrices de indicadores de los demás programas presupuestarios del Consejo, este trabajo puede ser rescatable como una evidencia en un sentido positivo y mostrar a todos los operadores cómo es que se abordan diferentes soluciones, a problemas comunes.

Las situaciones por las que todos los programas deben atravesar al configurar correctamente sus matrices son parte complementaria al proceso de diseño y creación de las MIR, y siendo este una actividad que se tiene que realizar anualmente aportaría evidencia de la producción de los entregables para todo aquel interesado en el proceso de creación de los instrumentos de reporte bajo la lógica de la Matriz de Marco Lógico.

Entrega de servicios

La entrega de servicios se da siempre conforme a la normatividad de CONACYT. La entrega de indicadores o apoyo en la elaboración de las metas es un proceso que no se da como un evento único. Se produce mediante el intercambio de ideas y las revisiones constantes a los elementos.

Un atenuante que debe mencionarse es que las etapas de entrega de cada producto, como ya se mencionó anteriormente, están sujetas al calendario de eventos exterior. En el proceso de entrega de servicios además hay que agregar el hecho que dentro del CONACYT existen tiempos fiscales que hay que cumplir. Esto es en cierto tiempo las matrices y asesorías deben de estar en disponibilidad de los operadores para poder, cada uno de ellos, accionar con sus respectivas poblaciones atendidas. Esto se convierte en una cadena de eventos donde los primeros pasos se dan por parte de los operadores del programa P001.

Por último, en cuanto a la entrega de servicios o reportes de los avances que conformarán al final del ciclo el Informe del Estado de CTI, se establecen metas intermedias, tanto presupuestales como físicas y si bien la ejecución de las mismas no es responsabilidad directa de los responsables del P001, el establecimiento de metas puede entenderse como un servicio que se da de acuerdo a la periodicidad preestablecida para cada indicador de la MIR o indicador de la Ficha de Indicar de Desempeño.

Seguimiento a beneficiarios

Sin duda el proceso que requiere de más estrecha colaboración del programa para con su población atendida es el seguimiento a beneficiarios. Los operadores del programa P001 mantienen constante comunicación con los programas presupuestarios.

Una vez que se han entregado las Matrices de Indicadores para Resultados a los programas, se tiene que estar al tanto del registro constante de sus actividades. Constantemente se realizan análisis del desempeño que permiten optimizar las tareas de cada uno de los indicadores. Por ejemplo, antes del registro de los informes trimestrales de los indicadores en el PASH se revisan los avances y se valora si las metas han sido estimadas con base a los parámetros requeridos.

Este proceso es importante para el cumplimiento de los objetivos del programa para la orientación a resultados de los programas a crear o con cambios sustanciales cuando así se requiere.

Control

El proceso de control es el primer proceso de los subsecuentes procesos en los cuales se supervisa de manera efectiva los registros que los programas llevaron a cabo durante el primer periodo auditable. Esto es con apoyo de las herramientas informáticas como *Share Point* y el Portal de Evaluación Intranet del Consejo se pueden realizar los primeros controles en los registros tales como avance en las metas de los indicadores, versiones revisadas de las definiciones de población, registro de los avances o tareas realizadas en los Aspectos Susceptibles de Mejora entre otros.

En este proceso entran en juego herramientas que los entrevistados denominaron *Exceles* (*ensayos*). En ellos se realiza una especie de ensayo o borrador que los operadores del P001 mandan a los operadores de los otros programas presupuestarios. En ellos antes de las fechas límite de registro en los portales se realizan simulaciones o ensayos de las cargas de información.

Este ejercicio desarrollado y controlado en su totalidad por parte del P001 es una práctica que al parecer de todos los involucrados ha dado buenos resultados pues, por un lado, elimina la presión excesiva de la posibilidad de cometer algún error en el registro y, en segundo lugar, se permite que a través de ello se puedan argumentar correcciones. Esta práctica no es menor, pues abona en varios campos a la mejora y es en sí una buena práctica del seguimiento y control que el P001 realiza de forma periódica.

Monitoreo

La etapa de monitoreo contempla la primera intervención oficial por parte de las instituciones ajenas al CONACYT. En el proceso anterior se realizó la primera revisión interna de los indicadores de la MIR, definiciones de población, avance en ASM o Ficha de Indicador de Desempeño (FID).

En esta etapa se registrarán en los portales oficiales de las dependencias externas los avances en cada rubro según sea el caso. Por ejemplo, los programas como el W001 y el O001 no cuentan con Matriz de Indicadores para Resultados, ellos registran su FID en el portal de la Secretaría de Hacienda.

Ya fuese una MIR o una FID ambos registros se basan en los siguientes instrumentos:

- Criterios para el Registro y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios del Ejercicio Fiscal.
- Mecanismo para la Definición, y Cuantificación de Poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida y
- Mecanismo para la Institución, Seguimiento y Conclusión de los Aspectos Susceptibles de Mejora

El monitoreo involucra a actores dentro y fuera del Consejo, es un proceso que permite evaluar en buena parte el desempeño del programa en cada uno de las plataformas de monitoreo oficiales mencionadas. Todos los registros validados son un insumo que permite detectar situaciones como debilidades, fortalezas y similares, esto desde la formación de conceptos operativos hasta los objetivos particulares de cada programa presupuestario.

Evaluación externa

La evaluación externa es un proceso que no se presenta en la misma periodicidad que los sistemas de monitoreo anteriores, cada ciclo presupuestal se considera si el programa es susceptible de evaluación o no de acuerdo al Programa Anual de Evaluación (PAE) emitido por CONEVAL y SHCP.

Cuando es necesario que el programa presupuestario sea sometido a evaluación, el proceso se basa en un mecanismo específico, el Mecanismo para la Ejecución del Programa de Evaluación. Desde el comienzo del proceso de selección del evaluador podemos conocer que de manera general se aplican las etapas siguientes:

- Etapa de preselección del evaluador: se explora a los posibles candidatos que cuenten con la experiencia y cumplan con los requisitos para fungir como agentes externos al proceso de evaluación del programa.
- Contratación: se realizan las gestiones correspondientes entre el CONACYT y la entidad externa contratada, se da aviso durante todo este proceso a SHCP y CONEVAL según se el tipo de evaluación y los TDR que le apliquen.
- Presentación de TDR y plazos: se hacen del conocimiento de la instancia evaluadora las condiciones en las cuales se ha de llevar el proceso de evaluación, se exponen un estado del desarrollo o etapa por la que transita el programa a evaluar y se exponen los términos generales.
- Información: según sea el tipo de evaluación corresponde a los operadores del programa proporcionar el soporte documental o dar acceso mediante la petición previa de la entidad evaluadora a los registros documentales.
- Desarrollo de Trabajos: se realizan reuniones e intercambios de la información de evaluación de los productos entregables de los evaluadores y se emiten primeras observaciones y posicionamientos

- Conclusiones: la instancia evaluadora proporciona la versión final del reporte de la evaluación, ya fuese de manera directa o en plataformas oficiales de CONEVAL.
- ASM: se recuperan los ASM derivados de la evaluación y se analizan de acuerdo a su posibilidad de implementación.
- Comunicación: se da conocer al público en general, dependencias interesadas y tomadores de decisiones los informes finales y las recomendaciones que se pondrán en marcha.

La descripción anterior recopila grosso modo las etapas que suelen realizarse en un proceso de evaluación de una instancia externa contratada para el fin específico. Durante este proceso existen procesos de comunicación con plazos específicos en cada etapa. Esta descripción que se ha corroborado con los informes necesarios constata que tanto los evaluados como los evaluadores mantienen un compromiso adecuado y pertinente en cada momento.

Se pudo constatar también que las recomendaciones son atendidas cuando son valoradas como pertinentes.

Todo ello reafirma la postura de que las evaluaciones externas abonan al cumplimiento del funcionamiento, organización y gestión del programa y consecuentemente a cumplir con su objetivo trazado.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) POR CADA PROCESO ANALIZADO

Una vez descritos los resultados procederemos al análisis de cada proceso por medio de la Matriz FODA identificados. Para la mejor comprensión se aportan las definiciones de las dimensiones de práctica:

- Fortalezas: se escriben como afirmaciones positivas y son: las capacidades especiales o elementos internos enfocados a la mejora de gestión de recursos del Programa y que se utilizan para lograr el fin u objetivo.
- Áreas u Oportunidades de mejora: limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos del *Programa*, que pueden obstaculizar el logro de su Fin o Propósito. Estas se refieren al diseño, gestión, implementación o resultados perfectibles.
- Buenas prácticas: son las iniciativas innovadoras, adicionales al proceso común para la ejecución de las actividades y que sean factibles de aplicación en un periodo determinado y que contribuyan al fortalecimiento operativo de la organización o programa.
- Problemas o limitantes (cuellos de botella): son las actividades, procedimientos o prácticas que dificultan los procesos o actividades de las cuales el programa depende para conseguir sus objetivos y metas.

Proceso de Planeación

Fortalezas

- En el proceso de planeación se pudo identificar que la programación institucional es oportuna.
- Como parte de la planeación se encuentra concordancia entre el Programa y el Programa Institucional 2020-2024, la normatividad general de CONACYT, el Estatuto Orgánico, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
- Todas las actividades que se proponen hacia los programas presupuestarios que atiende se encaminan a lograr los objetivos del Pp.
- Personal calificado: los operadores del programa cuentan con los conocimientos suficientes y óptimos para dar solución a las etapas de planeación, ya sea alineando el programa de trabajo con los objetivos institucionales o dando comunicación asertiva de los planes hacia las demás áreas.

Áreas u Oportunidades de mejora

- El proceso de planeación implica comunicación con otras áreas, direcciones adjuntas y finanzas, reuniones, comunicados oficiales y desarrollo de

calendarización. Se sabe que para ello se respeta la normatividad general del Consejo. Este proceso no está documentado fuera de las oficinas. Puede valorarse dado la planeación es una parte sustantiva del diseño de políticas en CTI.

- Fomentar que los operadores representantes en las labores de planeación al principio del año difundan la calendarización hacia todos los miembros de cada unidad.
- Considerar la posibilidad de que los trabajos de planeación sean de acceso al público en general.
- La planeación es el inicio de todos los procesos, anterior a él no se encuentra la conexión con otros procesos. Aunque esta premisa es lógica, podría recuperarse la experiencia del ciclo anterior y mostrarse como un insumo que no dejaría lugar a dudas a la conexión entre ciclos presupuestarios.

Buenas prácticas

- La realización de un anteproyecto de presupuesto es destacable. Este proceso lleva incluso actividades de coordinación para con las demás Direcciones Adjuntas y Unidades Responsables implicadas en el Proceso.
- En base a las experiencias de los últimos dos ciclos presupuestarios se pudo conocer que la elaboración del PECITI se encuentra en proceso de aprobación final. Esta necesidad de crear un Programa Especial el cuál se considera estratégico es una práctica que no sucede a menudo pero que hasta donde se ha podido conocer, ha sido llevado a buen término.
- Realización de un análisis de desempeño de cada programa presupuestario del ciclo anterior para poder comenzar el proceso de planificación con sugerencias de mejora.
- Cuando se ha presentado la reorientación de un programa hacia una nueva temática, diferente a la que atendía en ciclos presupuestales anteriores, se realizan procesos de asesoría en donde se dialoga para incorporar la opinión de los operadores junto con los conceptos del área de planeación del Consejo.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- Derivado del caso del programa F003 donde se conoce que existe programáticamente pero no se encuentra en operación actualmente, se sabe que la puesta en marcha de este es una decisión que corresponde a la dirección del Consejo. En base a las entrevistas, se conoce que el programa operará hasta que se cuente con los recursos. Sería una buena práctica informar del estado de avance de ello pues la consulta en la Web de CONACYT sólo aparece la MIR del programa y no se encuentra más información al respecto, aunque los propios operadores del programa F003 y los del P001 informan que se están elaborando.

Proceso de Comunicación

Fortalezas

- Contar con canales de comunicación adecuados aún en la contingencia sanitaria es una constante que se señala de parte de todos los operadores de los programas hacia el P001.
- Comunicación anticipada. La comunicación de todos los requerimientos se da de manera anticipada y todos los involucrados en el proceso son notificados con antelación.
- Constancia. La comunicación es un proceso constante que parte casi siempre desde el P001 hacia las UR restantes. Incluso se conoce en base a las entrevistas que en cuestión de horas se mantiene abierta la comunicación por pequeña que sea la necesidad.

Áreas u Oportunidades de mejora

- No existen registros de todas las comunicaciones que se hacen hacia la población beneficiaria, puede tomarse en consideración implementar un registro *fast-track* en donde se puntúe tanto a los operadores del P001 como a los solicitantes.
- Informar de todo el proceso de requerimientos externos a las UR, la finalidad, la utilidad y en su caso ejemplificar de ser posible cómo se ha resuelto esa situación con otro programa.

Buenas prácticas

- Se retoman de las auditorías de la Auditoría Superior de la Federación las sugerencias de mejora en el diseño de los programas presupuestarios.
- El fungir como un enlace hacia los agentes fiscalizadores externos como CONEVAL y SHCP es una práctica que repercute en la correcta orientación de los otros programas y en el Consejo en general.
- Comunicar los canales por los cuales se enviará la información de los avances es una constante que no debe dejar de realizarse.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- No se detectaron impedimentos de comunicación de ningún tipo.

Proceso de Selección de Beneficiarios

Fortalezas

- Mantener una constante en los beneficiarios es en cierta medida una situación que evita realizar acciones de selección en cada ciclo presupuestal. Aporta un elemento de certidumbre a los programas beneficiados con las acciones de monitoreo y atención.

- Las asesorías a los beneficiarios y orientación en cómo han de llevarse a cabo los registros garantiza que la población atendida (programas) realice los informes de avance conforme a la normatividad y mecanismos establecidos.

Áreas u Oportunidades de mejora

- Se puede valorar la posibilidad de capacitar en temas de planeación y seguimiento a ciertos miembros pertenecientes a cada programa presupuestal. Al menos una breve inducción de todo el panorama de evaluación y diseño de políticas de CTI.
- Incluir en el documento diagnóstico del programa cuáles programas presupuestarios serán orientados en el año en materia de asesoría, coordinación o capacitación y cuáles programas se les dará apoyo como programas de reconfiguración o reorientación.

Buenas prácticas

- Todos los operadores de los programas tienen la capacidad técnica y operativa para llevar a cabo los registros de avances en diferentes áreas.
- Al realizar acciones de mejora continua e incluir en las decisiones a los operadores de los otros programas del CONACYT se fomenta una cultura de rescate de observaciones derivado de las diferentes evaluaciones, una cultura de evaluación.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- La selección de programas a apoyar está proporcionada de antemano desde la parte de programación del presupuesto, aunque se sabe que los funcionarios pueden responder, se informó que en ocasiones no se cuenta con la suficiente capacidad resolutive para atender requerimientos externos y responder con argumentos legales suficientes. En parte ello se confirma al solicitar orientación en actividades que pudieron ser dominadas con anterioridad.

Proceso de Producción de Entregables

Fortalezas

- La creación de Matrices de Indicadores para Resultados implica un conocimiento sobre la Administración Pública en general
- Contacto y comunicación sobre los requerimientos, institucionales de acuerdo a la administración vigente.
- Actualización de los criterios de la normatividad externa lineamientos y criterios bajo los cuales ha de conformarse la MIR.

Áreas u Oportunidades de mejora

- Poder comunicar a los operadores de los demás programas que atiende el P001 todos los factores e incidencias que repercuten en su programa y si esto se puede ver reflejado en el diseño de la MIR o en la determinación de las definiciones de poblaciones correspondientes.

- Documentar el posible impacto que tiene la modificación de los instrumentos de medición para los programas.

Buenas prácticas

- El personal operativo del P001 demuestra conocer ampliamente las bases del SINIECYT del Sistema Nacional de Evaluación Científica y Tecnológica.
- Seguimiento de las Matrices de los otros programas con respecto a la configuración, naturaleza y objetivo de cada uno.
- Se realizan recomendaciones tomando en cuenta el momento por el que pasa el programa y las necesidades del sector.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- No se realizan labores en que se concientice a los operadores de los programas sobre el papel que desempeña su labor hacia el exterior del Consejo.
- No se muestran estadísticas o datos referentes de cómo los cambios hechos en los reportes de resultados impactan hacia el sector de CTI.

Proceso de Entrega de Servicios

Fortalezas

- La entrega de la Matriz de Indicadores para resultados al ser un producto que cada año se lleva a cabo ha creado dominio de los procesos de entrega en el personal operativo.
- Se conoce que todos los productos, MIR, definiciones, avisos de evaluación y reportes de CTI se comunican rápidamente hacia las áreas involucradas.

Áreas u Oportunidades de mejora

- En la medida de lo posible que la presupuestación no se realizara a la par de la elaboración de MIR.
- Comunicar hacia las instancias externas las problemáticas u obstáculos que manifiestan los operadores en la recepción de las nuevas versiones de MIR y de indicadores con sus metas.

Buenas prácticas

- Utilización correcta y eficiente de los sistemas de apoyo informático.
- Involucrar al personal de más reciente incorporación al Consejo en las tareas de creación de reportes de indicadores, metas entre otros.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- En cuanto a los programas adjetivos con los que se requieren FID se desconoce por parte de los operadores los factores del P001 que inciden hacia ellos. Si bien esto

no obstaculiza la colaboración, puede crear interés sujeto solo a la rutina de trabajo mínima indispensable.

Proceso de Seguimiento a Beneficiarios

Fortalezas

- Estabilidad de universo de atención. Puesto que la población de usuarios o beneficiarios sufre pocos cambios en el ciclo presupuestal los esfuerzos para focalizar son mínimos.
- En caso de existir un nuevo programa en la estructura del Consejo o alguno sufra una reconfiguración se tiene el personal capacitado, y la capacidad programática de incorporarlos a la estructura institucional.

Áreas u Oportunidades de mejora

- Realizar reuniones con más de un programa para recuperar experiencias positivas o resoluciones efectivas puede ayudar a tener servidores públicos más capacitados
- Realizar reportes de experiencias en resoluciones
- Difundir las experiencias exitosas en materia de coordinación y asesoría respecto a indicadores, ASM o definiciones de población.

Buenas prácticas

- Mantenerse al tanto de cómo los programas reportan y los avances de sus indicadores es una constante.
- Dar resolución expedita a las dudas de cómo hacer registro en tiempo y forma para los registros internos del Consejo.
- Ser un agente clave en la formulación de una respuesta respecto a la normatividad para atender los reportes trimestrales de cada programa presupuestario.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- Estar al tanto de las agendas de los programas asesorados. Si bien la gran mayoría de los operadores entrevistados afirman tener suficiente tiempo dedicado para apoyo en distintas situaciones, algunos consideran que hace falta más tiempo en las labores de seguimiento.
- Diferente nivel en conocimientos de los Funcionarios de los programas presupuestarios. Declaraciones de los entrevistados apoyan las nociones de que existe una amplia diferencia entre los funcionarios de los diversos programas. No es labor del programa P001 capacitarlos, pero puede considerarse puesto que la SHCP está impartiendo cursos de Evaluación de Políticas y los funcionarios se enteran de estos por los medios de comunicación institucionales, se solicite tomar los cursos a los funcionarios encargados del registro de metas, indicadores de cada programa.

Proceso de Control

Fortalezas

- Comunicación exterior. Los operadores del P001 mantienen una comunicación constante con las instancias fiscalizadoras para atender los requerimientos.
- Interpretación. La Unidad de Planeación tiene el entendimiento de la normatividad y cómo ha de traducirse esta en una requisición precisa hacia dentro del CONACYT.

Áreas u Oportunidades de mejora

- Considerar la posibilidad de contar con un reglamento interno o lineamientos para la carga de información en las plataformas de instituciones externas.
- Recomendar a los programas apoyados la realización de una bitácora de asesorías donde se presente asunto a atender, tiempo de resolución, resultado esperado y/o resultado obtenido.

Buenas prácticas

- Coordinación. La carga documental que se hace de manera conjunta con los operadores de los programas en los portales o plataformas de instancias externas es un ejercicio destacado.
- Actualización. En base a las entrevistas se sabe que los operadores del P001 asisten en la carga de información en los portales de SHCP tales como Módulo de Soluciones de Seguridad en Negocios (MSSN). La asistencia es en materia técnica pero también implica que están al tanto de las últimas regulaciones como son el adjuntar documentación justificante en la validación de nuevas estructuras programáticas.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- No queda claro que sucede en el caso de que los solicitantes de apoyo, operadores de programas asesorados por el P001 no incorporen las recomendaciones en la forma en que el P001 las emite.

Proceso de Monitoreo

Fortalezas

- El programa P001 se basa y utiliza fielmente los mecanismos normativos para evaluación, registro y seguimiento de los programas presupuestarios del CONACYT tales como: Mecanismo para la Definición, y Cuantificación de Poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida
- El monitoreo involucra a actores dentro y fuera del Consejo, es un proceso que permite evaluar en buena parte el desempeño del programa en cada una de las plataformas de monitoreo oficiales mencionadas.

Áreas u Oportunidades de mejora

- De ser posible la elaboración de formatos de asesoría, sistematizarla con el fin de crear un insumo adicional que pueda ser monitoreado desde el exterior de la institución.

Buenas prácticas

- Correcta aplicación y seguimiento al Mecanismo para la Institución, Seguimiento y Conclusión de los Aspectos Susceptibles de Mejora. Se sabe que de evaluaciones recientes se ha dado seguimiento puntual a las recomendaciones y aunque es un trabajo que llevará aproximadamente 1 año se han hecho las atenciones pertinentes.
- Todos los registros validados son un insumo que permite detectar situaciones como debilidades, fortalezas y similares, esto desde la formación de conceptos operativos hasta los objetivos particulares de cada programa presupuestario.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- No realizar talleres de aprendizaje periódicos. Aunque se entiende que al menos el último semestre ha sido difícil realizar reuniones con los responsables de los programas. Sería factible evaluar la posibilidad de dar asesorías en grupo por tipo de programa.

Proceso de Evaluación externa

Fortalezas

- Dominio del Mecanismo para la Ejecución del Programa de Evaluación. Durante las diferentes evaluaciones que se han llevado a cabo, se corrobora que el Mecanismo se aplica de manera estricta y sus términos y condiciones son informados a todas las partes involucradas durante la evaluación en turno.
- Personal capaz. Se conoce por diversas fuentes que las consideraciones de evaluación externa de los programas son sometidas en tiempo y forma hacia CONEVAL y SHCP. Una vez detectada la necesidad de evaluar, sea por un programa de reciente creación o reconfiguración o también en el caso de programas consolidados, la Unidad de Evaluación ha mantenido una observancia del desempeño destacada.

Áreas u Oportunidades de mejora

- Posibilidad de sensibilizar al personal responsable de la operación de los demás programas presupuestarios de realizar cierto tipo de evaluaciones cuando se valoren necesarias.
- Valorar si es conveniente informar en general a los operadores de los programas presupuestarios de los avances en el PAE vigente a medida que se obtienen resultados preliminares.

Buenas prácticas

- En cada proceso de evaluación se designa al personal que de manera especial se dedicará a dar seguimiento a todo el proceso de evaluación. No es trivial, pues existen momentos clave del proceso de evaluación deben ser atendidos en tiempo y forma.
- Se dispone de sistemas informáticos de carga de información externos al CONACYT como el MOCYR dependiente de CONEVAL que homogeneizan los elementos principales de una evaluación.
- Se dispone de capacidad para enlazar con las instituciones auditoras CONEVAL y SHCP en caso de que el evaluador necesite apoyo técnico o de procedimientos en el registro de la evaluación.

Problemas o limitantes (cuellos de botella)

- Si bien se cuenta con personal especializado designado para el seguimiento de las evaluaciones y los procesos que estas conllevan, una situación que se presenta de manera constante se da en la falta de precisión de los requerimientos de los evaluadores. Esto es, cuando el evaluador realiza peticiones precisas documentales en ocasiones las UR sobrecargan de información la solicitud dificultando la labor de la etapa evaluativa en cuestión.
- No existe un sistema de carga documental vigente donde se pueda subir información solicitada para los evaluadores, los sistemas de apoyo son correos electrónicos. El resultado de ello se presenta como extensiones en la respuesta de las solicitudes informativas.

Propuesta de modificación a la normativa aplicable

A partir de la revisión documental aplicable al Programa Diseño y Evaluación de las Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación se contó con información de su operación, su relación con los demás programas presupuestarios, así como de sus labores de colaboración para con otras dependencias de gobierno.

Mediante la investigación de campo se contó con información adicional que no es posible determinar solamente con los insumos documentales por ello se realizaron hallazgos que parten de las prácticas cotidianas y las actividades obligatorias de acuerdo a la normatividad general del Consejo.

Se revisó el Estatuto Orgánico 2020, el Programa Institucional 2020-2024, Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, entre otros y se da cuenta de las distintas labores y responsabilidades que en conjunto el consejo tiene a su cargo.

Si bien se conoce que el Programa P001 debido a su clasificación presupuestal está destinado al “desarrollo de programas, formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento”. El equipo evaluador considera que esta serie de tareas es vista en cierta medida y en varias ocasiones por los beneficiarios como

una herramienta teórica que de alguna manera necesita de instrumentos más tangibles en la práctica habitual. En otras palabras, muchas de las solicitudes de información u orientación solicitadas se dan de manera poco sistemática y desde un punto de vista externo sin temporalidad y estructura prevista.

Por otro lado, entre la documentación del CONACYT, a nivel institucional y el nivel de operación del programa sólo se cuenta como instrumento guía el Documento descriptivo “Diagnóstico del Programa”.

Este último describe el ámbito de aplicación, los objetivos, los problemas a los cuales se dirige la necesidad de contar con el Programa P001. No obstante, la forma precisa paso a paso, donde se pueda distinguir el comienzo de un proceso, los involucrados en él y los mecanismos del propio programa a aplicar no están presentes institucionalmente.

Debido a ello el Equipo a cargo de la Evaluación de Procesos considera que existen dos opciones que deben ser sometidas a consideración por los operadores del programa y por la instancia que lo coordina:

a) Crear mecanismos de instrumentación de la operación de Programa como una parte importante que se puede recuperar dentro del propio documento Diagnóstico del Programa o;

b) Desarrollar lineamientos que normen la estructura de monitoreo, seguimiento y control que realiza el P001 hacia los demás programas presupuestarios. En ellos se puede incluir la necesidad de convertir la asesoría de una tarea correctiva a una labor estructurada y preventiva que desarrolla la fórmula para evitar retrasos en el tiempo y fomentar la capacitación de los funcionarios públicos involucrados.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

En este apartado se presenta la Matriz de análisis FODA que permite diagnosticar la situación estratégica del programa. Se determinarán de manera tanto interna como externa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Siguiendo el modelo que se ha desarrollado, estos apartados serán valorados hacia el interior considerando: insumos y recursos, tiempo, personal, recursos financieros, infraestructura, insumos tecnológicos, sistemas de información y retroalimentación y opiniones de los usuarios. Hacia el exterior las agencias fiscalizadoras y amenazas que puedan repercutir en el programa P001.

Para dar una mayor referencia se utilizarán las definiciones más usuales respecto a cada elemento de análisis. A continuación, se definen las 4:

- Fortaleza: aquel factor que propicie o detone un desempeño de la organización adecuado.
- Oportunidades aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados
- Debilidades: todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la institución ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Amenazas: situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Fortalezas

- El programa se encuentra alineado con los Objetivos Estratégicos de la Administración actual, encuentra alineación con: Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Tiene concordancia con los Objetivos del Programa Institucional 2020-2024.
- El programa P001 tiene personal calificado pues todos los operadores del programa cuentan con los conocimientos suficientes y óptimos para dar solución a las etapas de planeación, ya sea alineando al programa de trabajo con los objetivos institucionales o dando comunicación correcta hacia las áreas internas
- La comunicación es anticipada y preventiva. La comunicación de todos los requerimientos se da de manera anticipada y todos los involucrados en el proceso son notificados con antelación. Sobre todo, en cuanto a recordatorios de los requerimientos conforme van avanzando los tiempos del cronograma interno de CONACYT.
- Los operadores de programa brindan apoyo en cuanto a utilización de las plataformas oficiales de las dependencias lo requieren.
- Los operadores del programa se mantienen al tanto de los avances en cada uno de los indicadores y sus metas correspondientes en el tiempo y forma oportuno.
- Los tiempos de respuesta cuando se requiere de asesorías siempre son calificados como oportunos.

- El diseño de las Matrices de Indicadores para Resultados ha sido un proceso que se ha ido perfeccionando gracias, en buena medida a que los operadores se mantienen actualizados en la normatividad aplicable y procedimientos más recientes aprobados por la AFP.
- La operación del programa cuenta con los recursos financieros suficientes para poder dar apoyo y seguimiento a los requerimientos internos y al calendario de actividades.
- Existen procesos de sistematización de recopilación de registros de información que sirven de insumos para realizar el Informe General del Estado de Ciencia y Tecnología en México.
- El control sobre los productos, Matrices, definiciones de población, indicadores, metas, y avance que cada programa presupuestario registra con ayuda de los operadores del programa, se apoya en un sistema informático denominado *Share Point* y en *People Soft*. Estas son herramientas que sistematizan y homogeneizan los procesos y ayudan en materia de eficiencia en comunicación de resultados.

Oportunidades

- Fomentar que los operadores representantes en las labores de planeación al principio del año difundan la calendarización hacia todos los miembros de cada unidad. Adicionalmente se puede examinar si sería factible que los trabajos de planeación puedan ser consultados por cualquier interesado dentro del Consejo y hacia fuera de este, ya sean investigadores, universidades o público en general.
- Recuperar la experiencia del ciclo anterior como un breve informe y mostrarse como un insumo que permita mostrar un trabajo de mediano plazo del programa, esto abonaría a la conexión entre ciclos presupuestarios.
- Trabajar en dotar de información que sensibilice al personal responsable de la operación de los demás programas presupuestarios de la aplicación periódica de las evaluaciones de acuerdo al estado de desarrollo de cada programa.
- No existen registros de todas las asesorías que se hacen hacia la población beneficiaria, puede tomarse en consideración implementar un registro rápido en donde se puntúe tanto a los operadores del P001 como a los solicitantes.
- Informar de todo el proceso de requerimientos externos a las UR, la finalidad, la utilidad y en su caso ejemplificar de ser posible cómo se ha resuelto esa situación con otro programa. Este conglomerado de buenas experiencias puede ser un insumo para resolver situaciones cotidianas.
- Se puede valorar la posibilidad de capacitar en temas normativos de requerimientos externos a miembros clave pertenecientes a cada programa presupuestal. Realizar una inducción de todo el panorama de evaluación y diseño de políticas de concernientes a su área.
- Dar avisos institucionales sobre cuáles programas presupuestarios serán orientados en el año en materia de asesoría, coordinación o capacitación y cuáles programas se les dará apoyo como programas de reconfiguración o reorientación.
- Comunicar a los operadores de los demás programas que atiende el P001 los factores e incidencias que repercuten en su propio programa y si esto se refleja en el diseño de la MIR o en la determinación de las definiciones de poblaciones correspondientes.

- Una situación constante que señalan los operadores de los programas presupuestarios es el hecho de que el ejercicio de presupuestación se realiza a la par de la elaboración de MIR, si el programa tiene posibilidades de revertir esta situación y crear espacio en la calendarización sería una oportunidad que podría dar coherencia a la sucesión de hechos.
- Comunicar hacia las instancias externas las problemáticas u obstáculos que manifiestan los operadores en la recepción de las nuevas versiones de MIR y de indicadores con sus metas.
- Considerar la posibilidad de contar con un reglamento interno o lineamientos para la carga de información en las plataformas de instituciones externas.
- Recomendar a los programas apoyados la realización de una bitácora de asesorías donde se presente asunto a atender, tiempo de resolución, resultado esperado y/o resultado obtenidos.

Debilidades

- No existe una calendarización para la impartición de asesorías
- No se conoce la recuperación de buenas experiencias en atención de asesorías, recomendaciones que pudiesen ser aprovechadas por el resto de los programas presupuestarios.
- Se desconoce el grado de capacitación en políticas públicas de los funcionarios representantes de cada programa presupuestario.
- Cuando el evaluador realiza peticiones precisas documentales en ocasiones las UR sobrecargan de información la solicitud dificultando la labor de la etapa evaluativa en cuestión.
- Las asesorías u orientaciones se dan de manera individual. Sería factible evaluar la posibilidad de dar asesorías en grupo por tipo de programa.

Amenazas

- Existen funcionarios entrevistados que declaran preocupación por el desinterés generalizado en las labores de evaluación en general, estos se ven como una “carga” adicional y no como una oportunidad de mejora institucional. externa.
- No existen instrumentos de retroalimentación sobre la satisfacción de las asesorías brindadas a la población atendida.
- No se tienen indicadores adicionales a los de la Matriz de Indicadores de Resultados que aporten mediciones sobre la evaluación, seguimiento en actividades de selección de beneficiarios, producción de entregables y comunicación entre otros.
- El programa no tiene lineamientos lo que dificulta identificar su papel como programa presupuestario independiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se dará a conocer una síntesis de los resultados encontrados en la Evaluación de Procesos del Programa P001 Diseño y evaluación en políticas en ciencia, tecnología e innovación.

Esta evaluación ofrece la posibilidad de observar las condiciones de operación del programa, los procesos desarrollados en el interior y los elementos, actores y normatividad vigente fueron el objeto de análisis para poder estimar qué factores inciden o afectan la operación en conjunto.

El objetivo de la Evaluación de Procesos es el contribuir a la mejora del funcionamiento, organización y gestión del Programa por medio de una valoración y análisis de la operación interna y hacia el exterior, de esta manera se permite dar sugerencias relacionadas con la gestión, obtención de resultados y la presentación de estos de forma eficaz y eficiente.

La evaluación de procesos se llevó cabo mediante la utilización de dos fases metodológicas que se correspondieron posteriormente en un análisis conjunto. En primer lugar, se realizó un análisis documental exhaustivo que tuvo como objetivo conocer las formas en que está planteado conforme a la normatividad del CONACYT el Programa P001, conocer quiénes son las unidades administrativas responsables del manejo general y el contexto en el cual opera el programa.

En segundo lugar, se realizó una labor de trabajo de campo, entendida esta como la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a personal seleccionado de la operación del programa y a personal que es beneficiado por las acciones de orientación del programa P001.

Esta técnica evita la etapa de muestreo debido fundamentalmente a dos premisas: a) el universo de atención son los programas presupuestarios del Consejo y b) Todos los operadores de los programas se encuentran accesibles en la sede nacional del CONACYT.

En parte las entrevistas a los operadores de los demás programas presupuestarios se aplicaron para dar idea de cómo se llevan a cabo las actividades de asesoría, orientación y la comunicación.

También es necesario hacer la aclaración del hecho que el Programa no cuenta con lineamientos ni reglas de operación propias, fue la razón de buscar fuentes complementarias de información entre las experiencias en los procesos de los operadores y la contraparte de las acciones del P001.

Primeramente, se presenta la valoración y descripción general de operación de procesos y subprocesos, esto se realiza con el apoyo de la medición de los atributos de cada proceso y en su conjunto. Posteriormente se ofrecen conclusiones y recomendaciones

Conclusiones por proceso

Los objetivos se logran a través del monitoreo, seguimiento, asesorías y coordinación de actividades hacia todos los programas del CONACYT y se proveen a través de los siguientes procesos:

Planeación

Es la primera etapa de las actividades del Programa, se realiza la programación de acuerdo al objetivo institucional, se lleva a cabo la verificación de normas externas e internas a nivel estratégico y también de documentación normativa. En general este proceso establece objetivos, metas y las necesidades del sector, así como la disponibilidad y factibilidad económica.

El programa no cuenta con lineamientos ni reglas de operación propias, pero mantiene concordancia con el Programa Institucional 2020-2024, la normatividad general de CONACYT, el Estatuto Orgánico y el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Se conoce que desde el principio del ciclo presupuestario se cuenta con el personal y los recursos suficientes para atender las tareas de monitoreo y seguimiento de indicadores de los demás programas del Consejo.

Resulta difícil considerar la planeación del P001 sin tener en cuenta la planeación institucional del CONACYT. Esto no impidió analizar dimensiones de atención que realizan los operadores del mismo ni los alcances en cuanto a objetivos de corto y mediano plazo.

Por otro lado, hay que considerar que la planeación está preconcebida de acuerdo al programa beneficiario que se está atendiendo, esto es, algunos programas son susceptibles de trazar horizontes de trabajo institucional asistidos por el personal del P001 mientras que otros cumplen con objetivos poco retadores tales como los programas adjetivos que dedican atención a labores administrativas con poco margen de decisión. Esto no significa que su labor sea menos importante, pero al introducirse dentro del mismo universo de población objetivo, se exige a los operadores del P001 reportar con la misma herramienta a diferentes programas cuya atención sea ampliamente diferenciada.

En ejercicios posteriores a nivel institucional sería conveniente analizar la posibilidad de generar esquemas de atención diferenciados de acuerdo al programa presupuestario atendido desde la unidad dedicada a la planeación, en esta evaluación no juzgamos asequible plantear tal reto pues requiere de una examinación teórica que implica muy probablemente al propio Consejo y su normatividad.

Comunicación

La comunicación que realiza el programa tiene que ver con otros actores más: al interior del Consejo con los operadores de los programas presupuestarios, el personal administrativo del Órgano Interno de Control, y el Área de Finanzas; hacia el exterior la comunicación se lleva con las Instancias coordinadoras en relación a las peticiones que

estas realizan, ya sea para el seguimiento a los indicadores, metas, registro de poblaciones o la normatividad aplicable a la MIR.

A diferencia de otros programas presupuestarios que dedican parte de su proceso de comunicación a la difusión de una convocatoria o a dar a conocer a los beneficiados si serán apoyados, la comunicación gira en torno a las asesorías, coordinaciones o actividades de coordinación que el programa otorga a manera de servicios.

Durante el trabajo de campo se pudieron obtener indicios de que la comunicación suele ser breve y expedita encaminada a aconsejar formal y rápidamente sobre procedimientos administrativos que requieren de áreas de conocimiento de la administración pública y el monitoreo de programas. Sin embargo, se añade al terminar la comunicación básica, se deja de lado la posibilidad de darle robustez en materia de experiencias integrales, es decir, el ofrecer el panorama externo que rodea a la petición.

Selección de beneficiarios o usuarios

El proceso de selección de beneficiarios para el Programa P001 no está normado ni tiene posibilidad de llevarse a cabo, es un proceso nulo. No se cuenta con criterios de selección habituales tales como la emisión de convocatorias o criterios mínimos para ser acreedor del beneficio. Puesto que su área de enfoque está delimitada a todo el CONACYT, todos los programas operativos al momento del inicio del ciclo presupuestal o posterior a este, son beneficiarios de las acciones del P001 en materia de asesoría, coordinación y orientación normativa.

Durante las entrevistas se pudo conocer que uno de los programas que existe programáticamente pero operativamente aún no realizan actividades; sin embargo, ha tenido plena colaboración de asesoría por parte de los operadores del P001. Por ejemplo, ha recibido apoyos en la redacción de los lineamientos con los cuales operarán en el ciclo posterior inmediato. También se sabe que se les ha apoyado en términos de delimitación de población objetivo y funciones específicas que desarrollará el programa.

Debido a estos antecedentes es difícil entender que atraviesen por una típica selección de beneficiarios. En todo caso la selección está determinada con anterioridad por las decisiones institucionales, las cuales desde luego sobrepasan la capacidad operativa del Programa P001. Ello no significa que no sea capaz de tal tarea, sino que no está diseñado para ese nivel de toma de decisiones.

Sólo hace falta subrayar que debido a la naturaleza del programa y, según su clasificación presupuestal su finalidad es llevar a cabo: "Actividades destinadas al desarrollo de programas y formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento."

Producción de entregables

El proceso de la creación de entregables requiere de conocimientos sobre la Administración Pública en general. Paralelamente es menester que los operadores del P001 cuenten con la capacitación suficiente en cuanto a la normatividad que rodea a instrumentos específicos de seguimiento y monitoreo tales como los indicadores y metas que forman parte de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Durante los intercambios de información entre el área de evaluación y los responsables se pudo dar cuenta de que el personal operativo del P001 demuestra conocer ampliamente las bases del Sistema Nacional de Evaluación Científica y Tecnológica (SINIECYT). El conocimiento de ambos rubros, normatividad y el entorno del sector impulsan que los criterios para la determinación de indicadores acordes e implementación de los mismos da como resultado la seguridad de que las estimaciones producidas son las indicadas para medir los avances de los programas presupuestarios.

Solamente en la esta fase de los procesos sería necesaria una valoración de llevar a cabo labores en que se concientice a los operadores de los programas sobre el papel que desempeña su labor hacia el exterior del Consejo a fin de que los insumos y opiniones de los programas orientados aporten a la precisión de instrumentos de reporte de las actividades llevadas por el Consejo.

Entrega de servicios

Al igual que el proceso precedente, en este la entrega de servicios a los beneficiarios sucede de manera diferente a la ministración de un beneficio o recurso como suelen hacerlo los programas presupuestarios en general. Para el P001 la entrega de sus servicios se da bajo tres modalidades básicas, Asesoría, Coordinación y Orientación. Se pudo constatar que esta entrega en la gran mayoría de las ocasiones no deja registro de que haya llevado a cabo, en parte a una dinámica de trabajo dedicada a resolver problemas de asesoría y en parte por no considerar necesario llevar un record de las asesorías cuando se dan de manera económica.

No obstante, esta evaluación planteará la posibilidad de contar con una bitácora de asesorías *fast-track*, no en el sentido de fiscalizar cada uno de los aspectos de la operación del Programa sino como un registro evidencial de la actividad que es importante y conlleva varias posibles dimensiones a analizar tales como la cantidad de asesorías sobre un mismo tema e identificar si es necesaria una asesoría preventiva en lugar de correctiva como actualmente se lleva a cabo.

Seguimiento a beneficiarios

Esta etapa de la cadena de procesos se refiere a asegurar el éxito de los objetivos del programa. Durante el análisis documental y revisión de la información de campo se da cuenta que el seguimiento a los operadores de los programas beneficiarios es constante durante todo el ciclo presupuestario. Los operadores del programa, suelen dar resolución expedita a las dudas de cómo hacer registro en tiempo y forma de indicadores, metas, MIR,

poblaciones, o ASM necesarios para los registros internos del Consejo.

Además, son un agente clave en la formulación de una respuesta respecto a la normatividad para atender los reportes trimestrales de cada programa presupuestario. Y aunque la gran mayoría de los operadores entrevistados afirman tener suficiente tiempo dedicado para apoyo en distintas situaciones, algunos consideran que hace falta más tiempo en las labores de seguimiento.

Control

La fase de control del Programa tiene varios aspectos a destacar. El primero de ellos es que los operadores del Programa tienen la práctica constante de mantener la comunicación con las instancias externas que solicitan requerimientos y debido a ello se encuentran en plenas acciones de abordar la normatividad vigente y realizar la correcta interpretación hacia el interior, en concreto con los programas beneficiarios o población objetivo. Esta situación es de particular utilidad pues las normas y peticiones no siempre son extensivas o exhaustivas en sus peticiones. De no tener al personal que funge de enlace especializado se correría el riesgo de dedicar mayor tiempo y recursos a atender los requerimientos.

Sin embargo, debemos aclarar que la carga de información de los registros de avance de los programas se hace de manera conjunta, la generan los Pp y se manda para revisiones y perfeccionamiento a los operadores del P001. Esto es una labor de asistencia tanto técnica como normativa pues, aunque existen manuales al respecto la experiencia se vuelve un factor decisivo en la eficacia y eficiencia de cada registro.

No obstante, a pesar de las buenas prácticas se considera que es necesaria la existencia de un reglamento interno o incluso con lineamientos para la carga de información en las plataformas externas. Y por último para la contraparte de responsabilidad se sugiere que se pueda girar indicaciones para que los programas presupuestarios desarrollen una bitácora de asesorías que cuenten con los asuntos a atender, tiempo de resolución, resultado esperado, resultado obtenido, entre otras variables.

Monitoreo

La fase de monitoreo lleva implícita la utilización de mecanismos de la Administración Pública Federal tales como, el Mecanismo para la Definición, y Cuantificación de Poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida. Este proceso permite evaluar el desempeño de los programas mediante el uso de las plataformas internas usadas por la Intranet del Consejo.

Estas herramientas son utilizadas para que los operadores de los programas puedan subir a su propia carpeta de programa los avances en los trabajos con las medidas estrictas y requerimientos a manera de ensayo. Puede verse como un proceso de monitoreo pues al revisar constantemente los registros se consigue supervisar que cada registro cumpla con las características necesarias.

Además, el control de la labor de monitoreo en las plataformas sólo lo tienen los operadores

del P001, por lo que se considera una labor objetiva. En el mismo sentido se realiza la aplicación y seguimiento al Mecanismo para la Institución, Seguimiento y Conclusión de los Aspectos Susceptibles de Mejora. Es importante hacer el monitoreo de estas labores adicionales a la carga normal pues de ello dependen mejoras a los programas.

Evaluación externa

La etapa final de la cadena de procesos es el proceso de evaluación externa. Esta se lleva a cabo por una unidad administrativa regularmente con experiencia comprobada e independiente de la operación del programa y de la institución evaluada.

Regularmente las responsabilidades entre la unidad evaluadora y la unidad de enlace responsable de apoyar los subprocesos relativos a la evaluación están claramente divididas y se mantiene una comunicación en la medida de las necesidades de cada proceso evaluativo. Las finalidades de las evaluaciones pueden ser varias, desde el diseño de un programa presupuestario, el monitoreo y la consistencia interior de los argumentos lógico programáticos.

El P001 en la configuración actual ha sido sometido a una evaluación de diseño y ha recuperado las recomendaciones realizadas una vez que se juzgaron pertinentes y adecuadas. Se sabe de la concientización de los operadores sobre atender las recomendaciones pues a ellas se asocian las recomendaciones que coadyuvarán a mostrar mejores prácticas en el futuro de la administración y reporte de resultados del programa.

VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA SOBRE LA OPERACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS

La valoración global de la operación del *Programa* considera los resultados obtenidos en la medición de los atributos para obtener evidencia cuantitativa que muestre la situación actual de la operación y ejecución de los procesos y subprocesos con base en el siguiente esquema de puntuación, que aplica para los 4 atributos considerados en la Matriz de puntajes, estos son:

- Eficacia,
- Oportunidad
- Suficiencia
- Pertinencia

La escala considera las posibles asignaciones de puntos:

- Todos los procesos son eficaces = 5 puntos.
- Entre 70% y 99.99% de los procesos es eficaz = 4 puntos.
- Entre 40% y 69.99% de los procesos es eficaz = 3 puntos.
- Entre 20% y 39.99% de los procesos es eficaz = 2 puntos.
- Entre 1% y 19.99% de los procesos es eficaz = 1 punto.
- Ninguno de los procesos es eficaz = 0 puntos.

A partir de los puntajes asignados, la valoración cuantitativa global considera el total de puntos posibles de obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos) y los puntos obtenidos en la Evaluación de Procesos del *Programa*, de modo que se indica el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles $\{[(y/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa global de la operación del Programa}$.

Anexo IV Fichas de indicadores de atributos de los procesos del Pp Atributos de los procesos del Programa (Porcentaje)

	Eficiencia (90%)	Oportunidad (100%)	Suficiencia (90%)	Pertinencia (100%)	Calificación del proceso	% de Cumplimiento de atributos del proceso
PLANEACIÓN Programación Institucional	SI	SI	SI	SI	4	100%
PLANEACIÓN Programación Presupuestaria	SI	SI	SI	SI	4	100%
COMUNICACIÓN	SI	SI	SI	SI	4	100%
SELECCIÓN DE USUARIOS	SI	SI	SI	SI	4	100%
PRODUCCIÓN DE	NO	SI	SI	SI	3	75%

ENTREGABLES						
ENTREGA DE SERVICIOS	SI	SI	SI	SI	4	100%
SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS	SI	SI	NO	SI	3	75%
CONTROL	SI	SI	SI	SI	4	100%
MONITOREO	SI	SI	SI	SI	4	100%
EVALUACIÓN EXTERNA	SI	SI	SI	SI	4	100%
Cumplimiento de atributos general	--	--	--	--	3.8	95%

El cuadro de medición de los atributos nos indica los resultados siguientes:

Atributo de Eficacia: casi todos los procesos son eficaces.

- Las metas propuestas se consiguen en un 90% de todos los procesos.
- Entre el 70% y el 99.99% de los procesos es eficaz. Esto equivale a una calificación de 4 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.

Atributo de Oportunidad: todos los procesos son oportunos.

- Es de destacar que a lo largo de toda la cadena de procesos los tiempos utilizados en las actividades del programa sean cumplidos con prontitud.
- Todos los procesos son oportunos, 100% Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.

Atributo de Suficiencia: casi todos los procesos son suficientes.

- El seguimiento a beneficiarios tiene poca estructura que demuestre el proceso.
- Entre el 70% y el 99.99% de los procesos son suficientes Esto equivale a una calificación de 4 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.

Atributo de Pertinencia: todos los procesos son pertinentes. Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.

- Todos los procesos son pertinentes, 100% Esto equivale a una calificación de 5 puntos como lo especifica el esquema de puntuación de los TDR.

En síntesis, del total de atributos de los procesos se obtienen las siguientes calificaciones por cada uno:

Atributo	Calificación
Eficacia	4
Oportunidad	5
Suficiencia	4
Pertinencia	5
Sumatoria	18

A partir de los puntajes asignados en los cuatro atributos anteriores y en base a los TDR la valoración cuantitativa general considera el total de puntos posibles a obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos) y los puntos obtenidos 18. De modo que el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles es $\{(18/20)\} \times 100$. La calificación Global del Programa P001 es igual a 90%.

RECOMENDACIONES

Los hallazgos del trabajo de gabinete y trabajo de campo presentados en esta Evaluación permiten al equipo evaluador elaborar una serie de recomendaciones con el objetivo de proveer información que retroalimente a los operadores del Programa P001 para realizar adecuaciones en la ejecución de los procesos y subprocesos de modo que potencie la consecución de objetivos, metas y resultados.

Con base a los Términos de Referencia para la Evaluación en materia de Procesos se establecen que las recomendaciones pueden tener dos líneas de acción estratégicas a continuación se describen:

- **Consolidación:** recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación.
- **Reingeniería de procesos o subprocesos:** recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Programa.

Las recomendaciones que se formulen en esta sección cumplen con las siguientes características:

- Se derivan de los hallazgos de la evaluación.
- Son concretas y factibles.
- Incluyen un proyecto de implementación, que considera los siguientes elementos:
 - Breve análisis de la viabilidad o factibilidad de la implementación.
 - Principales responsables de la implementación.
 - Análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, tanto en la operación del Pp como en el logro de sus objetivos.
 - La comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación.

A continuación, se presentan las recomendaciones emitidas por el equipo evaluador que se encontraron durante la Evaluación de Procesos basados en el Modelo General de Procesos

Recomendaciones de consolidación

I. Generación de informes del programa

Hallazgo del que se deriva

El proceso de planeación, (que tiene involucradas a otras áreas y direcciones adjuntas), no está documentado fuera de los procesos internos y procedimientos interiores del Programa. No se ve reflejado en el único documento propio del programa: Documento Diagnóstico

Viabilidad de la implementación

Es altamente factible realizar al menos una síntesis o informe puntual de los acuerdos en materia de planeación, calendarización de las actividades a realizar del Programa.

Principales responsables de la implementación

Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional

Efectos potenciales

El dar un panorama desde el inicio del ciclo a todos los involucrados en los efectos de una planeación propia del Programa

Resultado esperado

Que los programas presupuestarios atendidos por el Programa tengan un horizonte de objetivos basados en el apoyo del Programa.

II. Creación de bitácora de asesorías

Hallazgo del que se deriva

No existen registros de todas las comunicaciones que se hacen hacia la población beneficiaria, puede tomarse en consideración implementar un registro fast-track en donde se puntúe tanto a los operadores del P001 como a los solicitantes (operadores de programas presupuestarios).

Viabilidad de la implementación

Se requiere de desarrollar un formato de registro de actividades para ambas partes. Es viable en el corto plazo.

Principales responsables de la implementación

Operadores del P001 y operadores de los programas presupuestarios que reciben asesoría en el ciclo presupuestal

Efectos potenciales

Conocer la (frecuencia) cantidad de veces que cada programa solicita orientación y desarrollar estadísticas sencillas al respecto.

Resultado esperado

Poder hacer una comparativa diferenciada por los operadores y poder prevenir las asesorías que no son sustantivas y hacer eficiente una parte de las acciones del Programa.

III. Capacitación en planeación

Hallazgo del que se deriva

Valorar la posibilidad de capacitar en temas de planeación y seguimiento a miembros clave pertenecientes a cada programa presupuestal. Al menos una breve inducción de todo el panorama de evaluación y diseño de políticas de CTI.

Viabilidad de la implementación

Esto requiere de un esfuerzo extra por parte de los operadores del P001, las capacitaciones pueden ser en talleres o clases donde se expliquen las condiciones generales de planeación y seguimiento a indicadores, metas y se de a conocer su alcance al menos en el sector de CTI

Principales responsables de la implementación

Operadores del P001 y posibilidad de convocar a personal de CONEVAL pues existe personal capacitado para impartir conocimientos integrales sobre impactos socioeconómicos del sector CTI

Efectos potenciales

Al ampliar el panorama de conocimientos se despierta el interés por participar activamente en las decisiones institucionales

Resultado esperado

Contar con personal capaz de anticiparse a los escenarios de política pública en su área y dar sentido a la labor de registro de indicadores, metas, definiciones de población, o FID entre otros

IV. Rescate de experiencias

Hallazgo del que se deriva

Realizar reuniones con más de un programa para recuperar experiencias positivas o resoluciones efectivas después de las asesorías.

Viabilidad de la implementación

Es posible en la medida que se puedan organizar reuniones conforme a la coordinación de las agendas de los operadores.

Principales responsables de la implementación

Operadores del Programa P001 y todos los responsables e interesados en aportar sus experiencias en procesos de asesoría, orientación o coordinación con el Programa

Efectos potenciales

Puede ayudar a tener servidores públicos más capacitados e interesados en resolver problemas cotidianos en materia de normatividad, técnicas informáticas y sistemas de registro interno y externos.

Resultado esperado

Recuperar experiencias exitosas en resolver problemas comunes a los programas dará pie a tomar acciones preventivas y eficientar los procesos de carga de información, así como de interpretación de las peticiones.

V. Tiempo dedicado al seguimiento

Hallazgo del que se deriva

Estar al tanto de las agendas de los programas asesorados. La gran mayoría de los operadores entrevistados afirman tener las orientaciones correctas del Programa P001. Sin embargo, varios han considerado que no es suficiente el tiempo dedicado para apoyo en distintas situaciones, algunos consideran que hace falta más tiempo en las labores de seguimiento.

Viabilidad de la implementación

La viabilidad es alta pues requiere de mayor tiempo o programación de acuerdo a la agenda de trabajo de reuniones más duraderas.

Principales responsables de la implementación

Operadores del P001 y responsables de programas presupuestarios que soliciten mayor tiempo y contenido de las asesorías.

Efectos potenciales

Que los responsables de los programas desarrollen un mayor entendimiento tanto del proceso de asesoría como de la utilidad de los resultados.

Resultado esperado

Funcionarios más involucrados en procesos de registro, asesoría y coordinación cuya curva de aprendizaje se acelere.

VI. Talleres de asesoría

Hallazgo del que se deriva

No realizar talleres de aprendizaje periódicos. Sería factible evaluar la posibilidad de dar asesorías en grupo por tipo de programa. Creación de talleres de asesoría programados

Viabilidad de la implementación

Posible dentro de los tiempos institucionales

Principales responsables de la implementación

P001 y operadores de los programas presupuestarios.

Efectos potenciales

Dedicar tiempo preciso destinado a asesorar a cada programa. Sería equitativo y una labor que puede transformar la asesoría de correctiva a preventiva

Resultado esperado

El poder hacer programaciones de asesoría hacia los operadores es una potencial experiencia de ahorro de tiempo en labores de asesoría. Al prevenir de acuerdo a los criterios de los operadores del P001 se reflejaría en que los responsables de los demás programas pudiesen contar con las nociones mínimas para el registro de sus actividades. Esto podría liberar espacio en las agendas de muchos programas

Recomendaciones de reingeniería de procesos

No se detectaron recomendaciones que impliquen una reingeniería en los procesos que lleva a cabo el Programa P001 Diseño y Evaluación en Políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Consideración final

Con relativa independencia del tipo de evaluación que se realizó, y dado que el equipo evaluador estima que la máxima utilidad de la evaluación es el aprendizaje y el ejercicio de reflexión que los propios actores pueden desplegar mediante su participación en el proceso, consideramos que la actitud y el dialogo abierto con los responsables pudieron producir este efecto.

Como suele decirse en materia de evaluación: “si no podemos medir lo que es valioso acabaremos nada más valorando lo que es medible”.

Hay, en los procesos estudiados, aspectos no cuantificables, pero importantes. No quedan plasmados en estas cuartillas, pero si en los procesos de aprendizaje que se suscitaron.

El equipo evaluador desde su sitio, puede dar constancia de la capacidad de apertura y voluntad de cambio y mejora de los involucrados en este Programa, *sui géneris* sin duda pero propicio para impulsar los procesos de avance científico en el país, a través de procedimientos cada vez más eficaces y claros

ANEXOS

Anexo I Ficha Técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	Ramo 38
	Dependencia(s) o entidad (es) responsables de operar el Pp	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
	Unidad(es) Responsable(s)	Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional
	Modalidad y Clave Presupuestal	P001 Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas
	Nombre del Pp	Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación
	Año de Inicio de operaciones	2009
	Responsable titular del Pp	Mtro. Carlo Andrés Altamirano Allende
	Teléfono de contacto	Tel. (55) 5322-7700 ext. 7110
	Correo electrónico de contacto	carlo.altamirano@conacyt.mx
Objetivo	Objetivo general del programa	El objetivo principal del P001 es que los Programas del CONACYT cuenten con un desempeño satisfactorio.
	Principal Normativa	Ley de ciencia y tecnología, Ley Orgánica del CONACYT, Estatuto Orgánico del CONACYT y Programa Institucional 2020-2024 del CONACYT
	Meta Nacional del PND al que está alineado	Resultado de innovación en el estudio de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual. Línea Base (2018): 35.35 Meta 2024: 38
	Objetivo del PND al que está alineado	Eje 3 Economía.
	Estrategia del PND al que está alineado	Subtema: Ciencia y Tecnología
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (PECITI)
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	El PECITI 2020-2024 se encuentra en proceso de dictamen, por lo que aún no se publica en el Diario Oficial de la Federación.
Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el	Gasto en Investigación Científica y Desarrollo	

	Nivel de Fin de la MIR o estratégico de la FID.	Experimental (GIDE) ejecutado por las Instituciones de Educación Superior (IES) respecto al Producto Interno Bruto (PIB)
	Propósito del Pp	Que los programas presupuestarios del CONACYT tengan un desempeño satisfactorio
Problema público o necesidad que atiende		Los Programas presupuestarios del CONACYT no presentan un nivel óptimo desempeño
Población potencial	Definición	Los Programas presupuestarios del CONACYT
	Unidad de medida	Programa presupuestario
	Cuantificación	11
Población objetivo	Definición	Los Programas presupuestarios del CONACYT
	Unidad de medida	Los Programas presupuestarios del CONACYT
	Cuantificación	11
Población atendida	Definición	Los Programas presupuestarios del CONACYT
	Unidad de medida	Programa presupuestario
	Cuantificación	11
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado (2019)	Presupuesto original (MDP)	1279 MDP
	Presupuesto modificado (MDP)	1757 MDP
	Presupuesto ejercido (MDP)	1757 MDP
	Estados de la República en los que opera el Pp	32
	Unidad territorial del Pp	Nacional

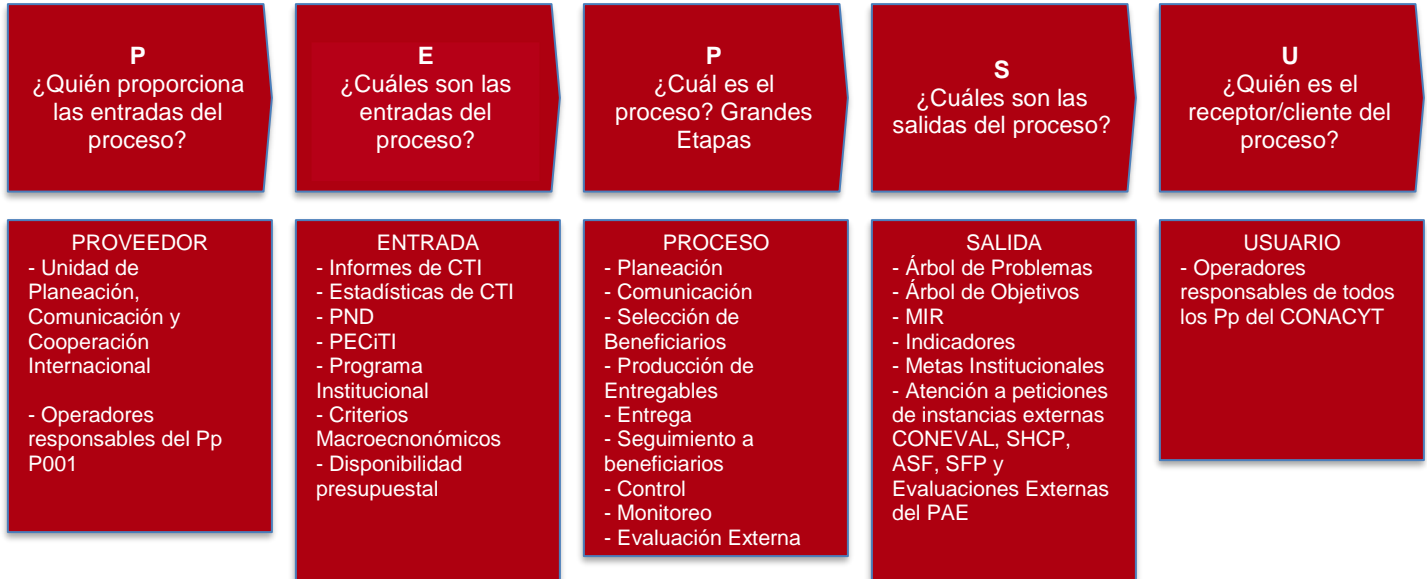
Anexo II Ficha de identificación y equivalencia del procesos del Pp

Proceso	Procesos del Pp identificados	
	Sub Proceso	Descripción del proceso
Planeación	1.1 Programación Institucional	Subproceso donde se realiza una revisión de la normatividad vigente y la alineación con la política del Sector de CTI. En base a ello se desarrollan para algunos programas el cronograma de actividades.
	1.2 Programación presupuestaria	Subproceso de elaboración y aprobación del presupuesto. Esta etapa involucra a otras unidades del Consejo. Se realiza de forma anual e involucra a entidades externas tales como SHCP, Secretaría de la Función Pública y la Cámara de Diputados
Comunicación		Proceso que comienza la notificación anticipada de los requerimientos a cubrir por parte de los programas presupuestarios de CONACYT y se mantiene con intercambios constantes durante el ciclo presupuestario. También se efectúa la comunicación con las agencias externas (CONEVAL y SHCP) y fiscalizador (SFP y ASF).
Selección de destinatarios		Es un proceso que los operadores confirman de acuerdo a la programación institucional que se da a conocer al principio del ciclo presupuestal. No hay selección por parte del Programa, se da de antemano a nivel estratégico por la dependencia.
Producción de Bienes y/o servicios		Se refiere a la etapa en la cual los operadores del Programa P001 y un operador de cada programa del Consejo configuran los elementos que incluirán las MIR, exploran los requerimientos actuales de las definiciones de población a atender y hacen la calendarización de los ASM a atender durante el año.
Entrega de Bienes y/o servicios		Entrega de los instrumentos de reporte y registro MIR con todos los elementos a los operadores de los programas presupuestarios de CONACYT.
Seguimiento		Atención discrecional o a petición sobre dudas o requerimientos realizadas por los operadores de cada programa beneficiario. Utilizan la intranet como herramienta.
Control		Petición de los resultados de las asesorías atendidas por el Programa P001. Estos resultados suelen ser recibidos electrónicamente apoyados en sistemas internos con control del Programa
Monitoreo		Proceso de revisión de los avances en los registros que involucra a instancias externas como CONEVAL, SHCP y SFP

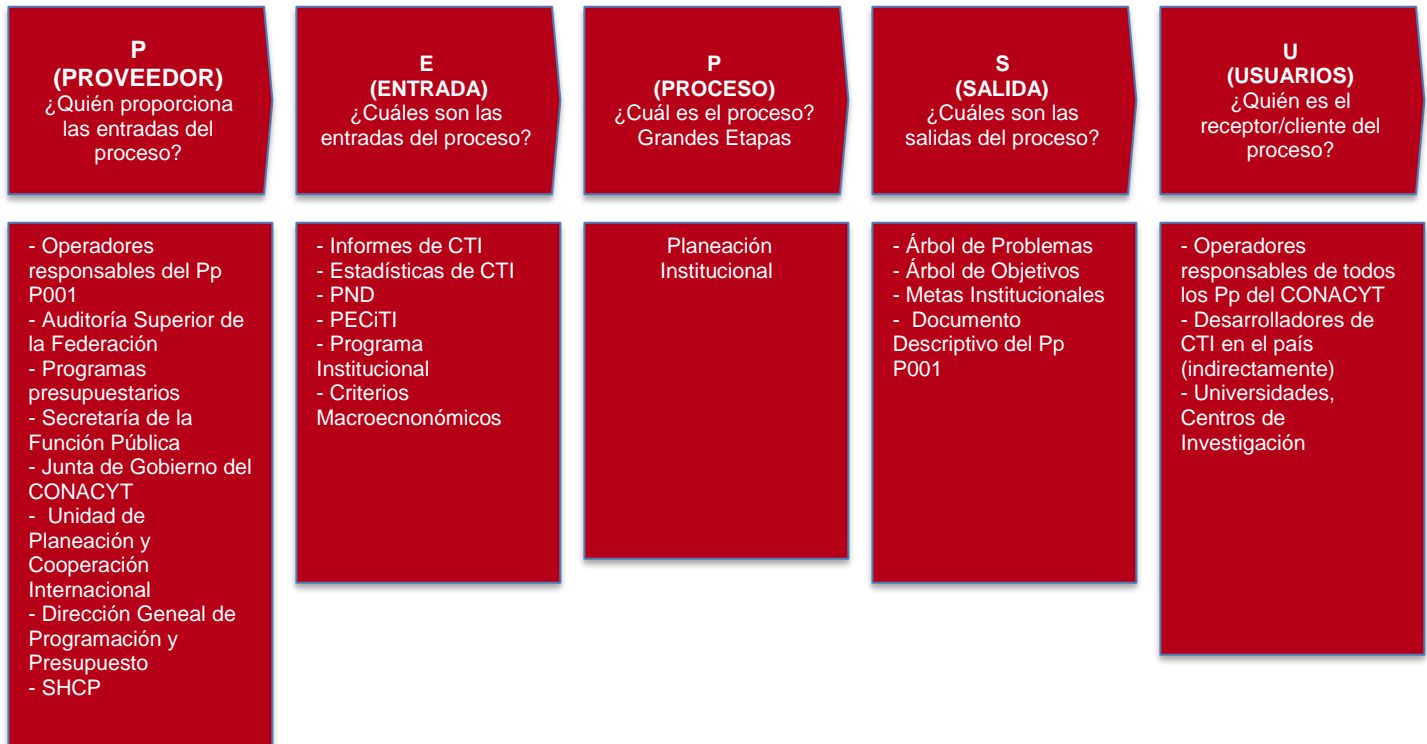
Evaluación Externa		Proceso en el cual los programas presupuestarios son sometidos a revisiones de naturaleza no fiscalizadora que recupera recomendaciones y observaciones sobre la operación, diseño, y consistencia interna de los programas.
---------------------------	--	--

Anexo III Diagramas de flujo de la operación del Pp (Diagrama PEPSU)

Diagrama PEPSU General



Subproceso de Planeación Institucional



Subproceso programación presupuestal

P (PROVEEDOR) ¿Quién proporciona las entradas del proceso?	E (ENTRADA) ¿Cuáles son las entradas del proceso?	P (PROCESO) ¿Cuál es el proceso? Grandes Etapas	S (SALIDA) ¿Cuáles son las salidas del proceso?	U (USUARIOS) ¿Quién es el receptor/cliente del proceso?
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Recursos Materiales - Dirección General de Programación y Presupuesto - ASF 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Federal de Presupuesto - Objetivos del CONACYT - Límites presupuestarios - Anteproyecto de presupuesto 	Programación presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de presupuesto - Distribución presupuestaria institucional - Indicadores presupuestarios institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Operadores responsables de todos los Pp del CONACYT - Desarrolladores de CTI en el país (indirectamente) - Universidades, Centros de Investigación

Comunicación

P (PROVEEDOR) ¿Quién proporciona las entradas del proceso?	E (ENTRADA) ¿Cuáles son las entradas del proceso?	P (PROCESO) ¿Cuál es el proceso? Grandes Etapas	S (SALIDA) ¿Cuáles son las salidas del proceso?	U (USUARIOS) ¿Quién es el receptor/cliente del proceso?
Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Requisiciones de información interna - Requisiciones de información externa (entes externos) - Peticiones informativas de los Pp - Objetivos de política institucional y sectorial - 	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicados oficiales de las peticiones internas y externas - Compromiso de atender solicitudes - Registro de memorándums y oficios en memoria digital: intranet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas presupuestarios - Instituciones de investigación científica y tecnológica - Centros Públicos de Investigación - Estudiantes e investigadores del RENIECYT - Público en general

Selección de destinatarios o beneficiarios

P (PROVEEDOR) ¿Quién proporciona las entradas del proceso?	E (ENTRADA) ¿Cuáles son las entradas del proceso?	P (PROCESO) ¿Cuál es el proceso? Grandes Etapas	S (SALIDA) ¿Cuáles son las salidas del proceso?	U (USUARIOS) ¿Quién es el receptor/cliente del proceso?
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Programación y Presupuesto - Junta de Gobierno del CONACYT - Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioridades nacionales - Programa institucional - Análisis de Objetivos institucionales 	<p>Selección de destinatarios o beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programas presupuestarios vigentes - Población Objetivo y Atendida actualizadas y definidas - Alineación con objetivos del Sector CTI - Coordinación con Objetivos Institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones de investigación científica y tecnológica - Centros Públicos de Investigación - Estudiantes e investigadores del RENIECYT - Público en general

Producción entregables

P (PROVEEDOR) ¿Quién proporciona las entradas del proceso?	E (ENTRADA) ¿Cuáles son las entradas del proceso?	P (PROCESO) ¿Cuál es el proceso? Grandes Etapas	S (SALIDA) ¿Cuáles son las salidas del proceso?	U (USUARIOS) ¿Quién es el receptor/cliente del proceso?
<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional - Funcionarios de cada uno de los Pp vigentes operativos de CONACYT 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro histórico de Matrices de Indicadores de cada Pp o FID - Aspectos Susceptibles de Mejora - Informes de Evaluaciones - Informes y revisiones de SHCP, CONEVAL y ASF - Reglas de Operación, Lineamientos, etc. - Convocatorias publicadas 	<p>Producción de entregables</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Indicadores para Resultados de cada Pp o FID - Avance de los Aspectos Susceptibles de Mejora - Actualización de ROP, Lineamientos o Documento Descriptivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones de investigación científica y tecnológica - Centros Públicos de Investigación - Estudiantes e investigadores del RENIECYT - Público en general

Entrega de productos y/o servicios

P (PROVEEDOR) ¿Quién proporciona las entradas del proceso?	E (ENTRADA) ¿Cuáles son las entradas del proceso?	P (PROCESO) ¿Cuál es el proceso? Grandes Etapas	S (SALIDA) ¿Cuáles son las salidas del proceso?	U (USUARIOS) ¿Quién es el receptor/cliente del proceso?
- Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional	- Asesorías económicas no estructuradas - Coordinación de seguimiento al cronograma de actividades institucionales - Comunicación de peticiones de entes externos	Entrega de productos y/o servicios	- Indicadores del Consejo - Estadísticas de CTI - Informes de Actividades por programa - Síntesis de Autoevaluación	- Universidades - Centros de investigación - Investigadores - Tomadores de decisiones - SFP - SHCP - ASF - Público en general

Seguimiento a destinatarios

P (PROVEEDOR) ¿Quién proporciona las entradas del proceso?	E (ENTRADA) ¿Cuáles son las entradas del proceso?	P (PROCESO) ¿Cuál es el proceso? Grandes Etapas	S (SALIDA) ¿Cuáles son las salidas del proceso?	U (USUARIOS) ¿Quién es el receptor/cliente del proceso?
- Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional - OIC	- Seguimiento a las asesorías hechas a operadores - Coordinación de los ASM y sus avances - Informes sobre opinión de dependencias sobre solicitudes de información - Reportes MIR o FID - Reportes ASM	Seguimiento a destinatarios	- Intranet del CONACYT - Informes de la plataforma SharePoint sobre los Pp - Repositorio de Evaluación - Informes trimestrales	- Recuperación de experiencia de asesorías por parte de los Pp - SHCP - CONEVAL

Control

<p>P (PROVEEDOR) ¿Quién proporciona las entradas del proceso?</p>	<p>E (ENTRADA) ¿Cuáles son las entradas del proceso?</p>	<p>P (PROCESO) ¿Cuál es el proceso? Grandes Etapas</p>	<p>S (SALIDA) ¿Cuáles son las salidas del proceso?</p>	<p>U (USUARIOS) ¿Quién es el receptor/cliente del proceso?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional - OIC - Programas presupuestarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes mensuales/trimestrales - Observaciones a la MIR o FID - Observaciones a los ASM - Minutas de asesorías y Documentos de Trabajo 	<p>Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de mejora (estimaciones, precisiones, definiciones, etc.) - Reportes de atención a observaciones - Peticiones atendidas, síntesis - Cuantificaciones de poblaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas presupuestarios - SIICYT - Entes externos solicitantes CONEVAL y SHCP

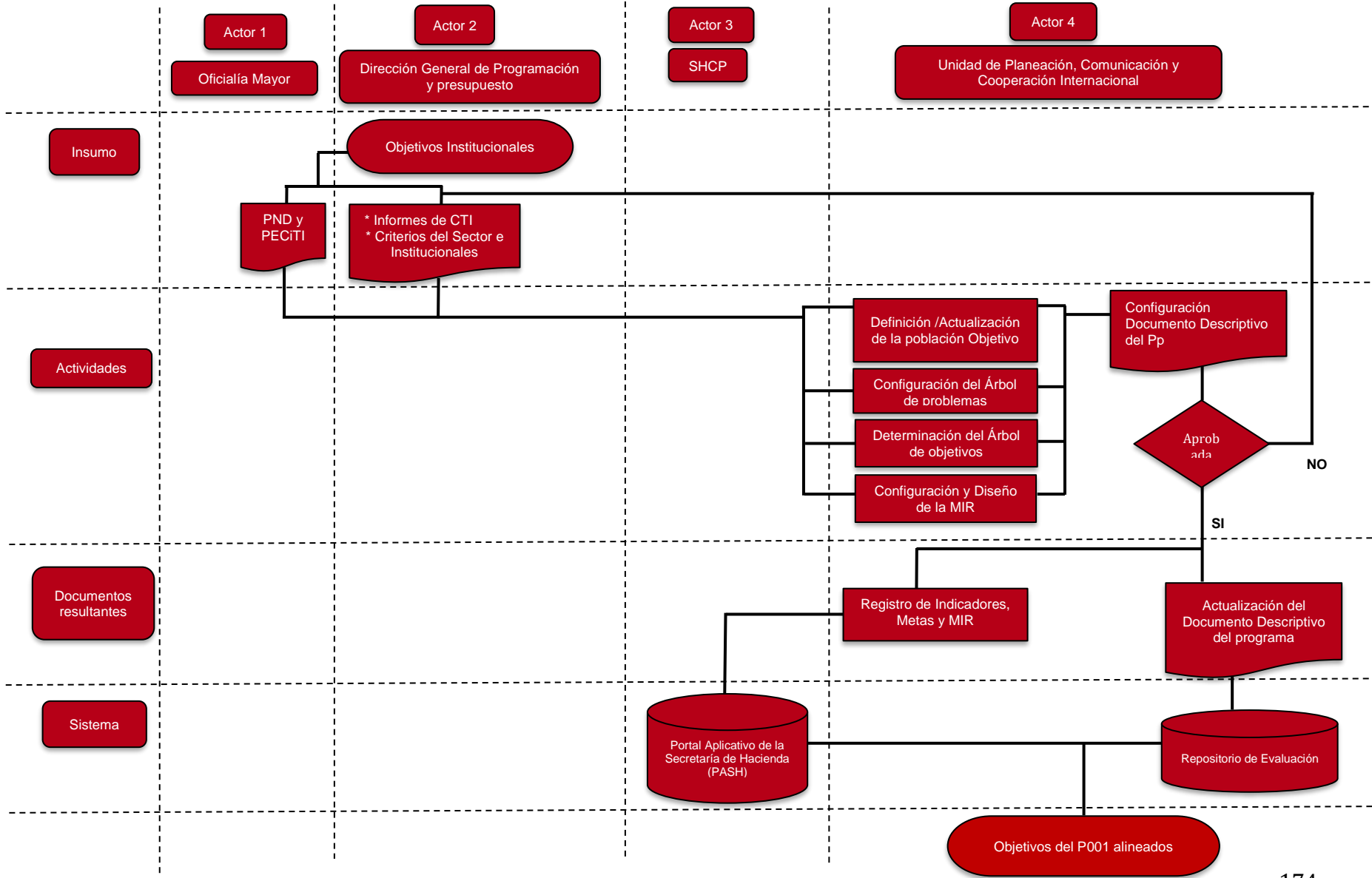
Monitoreo

<p>P (PROVEEDOR) ¿Quién proporciona las entradas del proceso?</p>	<p>E (ENTRADA) ¿Cuáles son las entradas del proceso?</p>	<p>P (PROCESO) ¿Cuál es el proceso? Grandes Etapas</p>	<p>S (SALIDA) ¿Cuáles son las salidas del proceso?</p>	<p>U (USUARIOS) ¿Quién es el receptor/cliente del proceso?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Planeación, Comunicación y Cooperación Internacional - Programas presupuestarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes de Indicadores con recomendaciones incorporadas - Mejoras incorporadas de recomendaciones derivadas de ASM - Asesorías atendidas y resueltas 	<p>Monitoreo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de avance de los indicadores y justificación - Población atendida confirmada - MIR o FID registrada digitalmente en sistemas internos y externos - Reportes trimestrales completos 	<ul style="list-style-type: none"> - ASF - SFP - SHCP - CONEVAL - OIC - Tomadores de decisiones

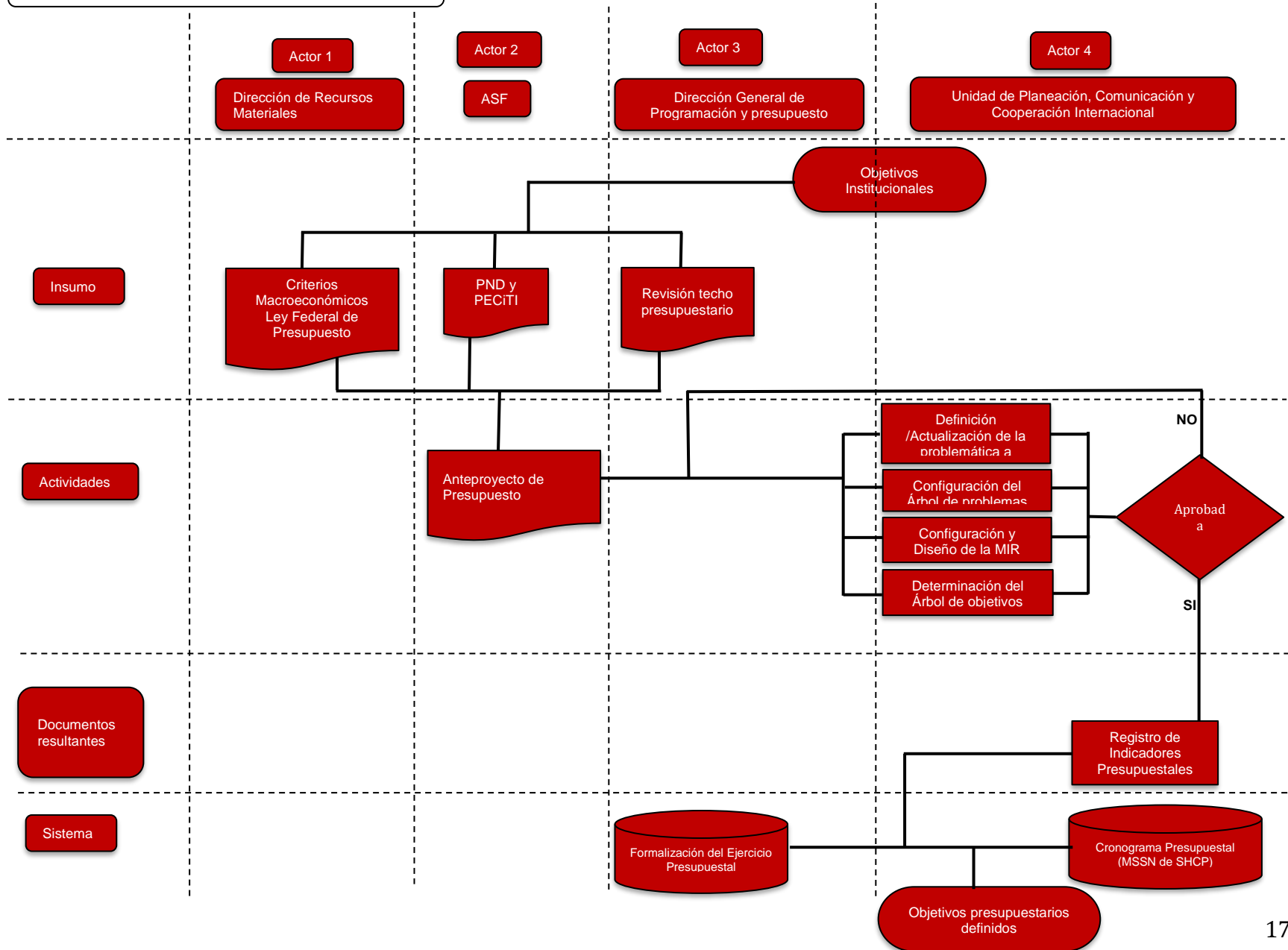
Evaluación externa



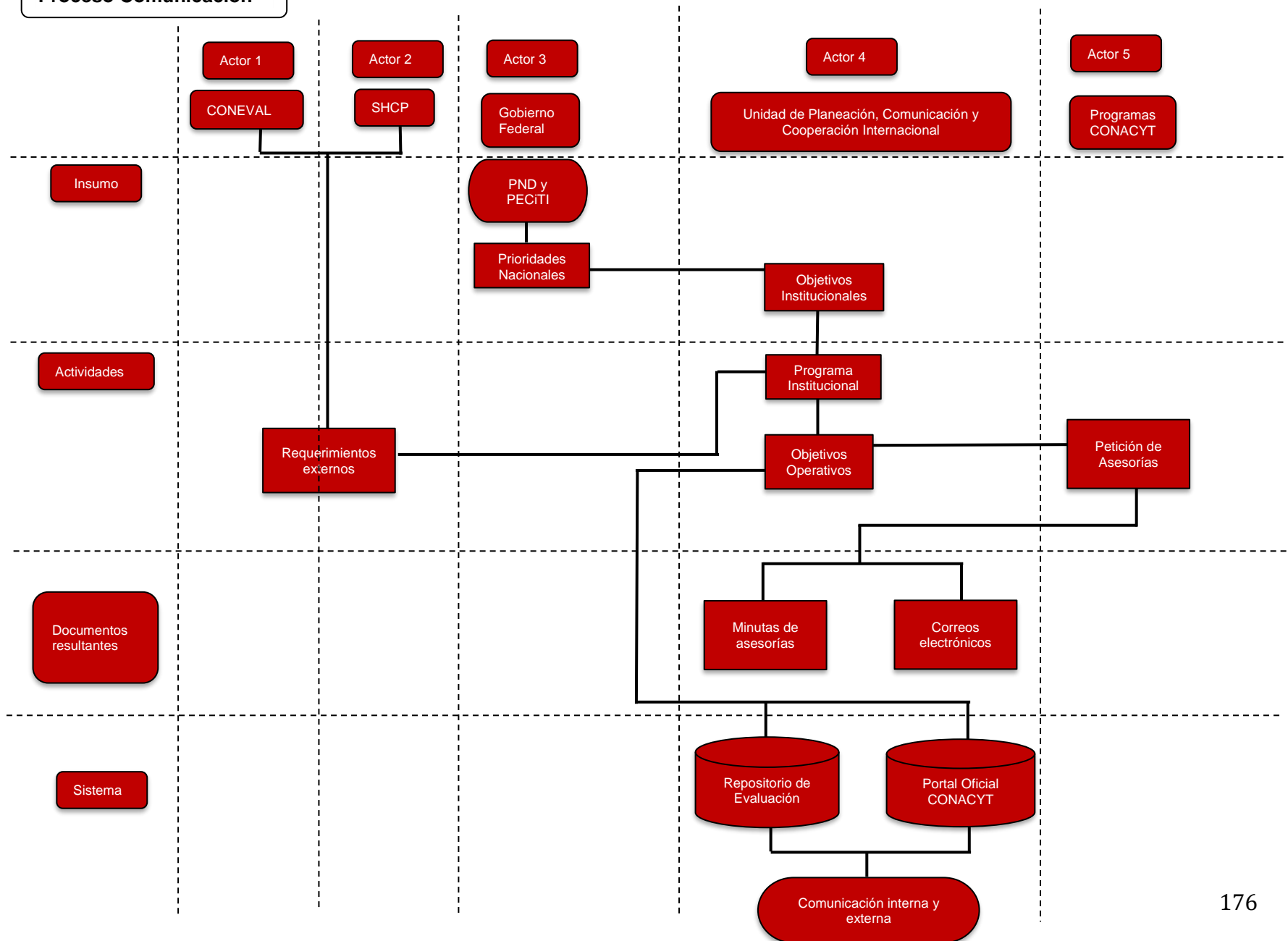
Subproceso Programación institucional



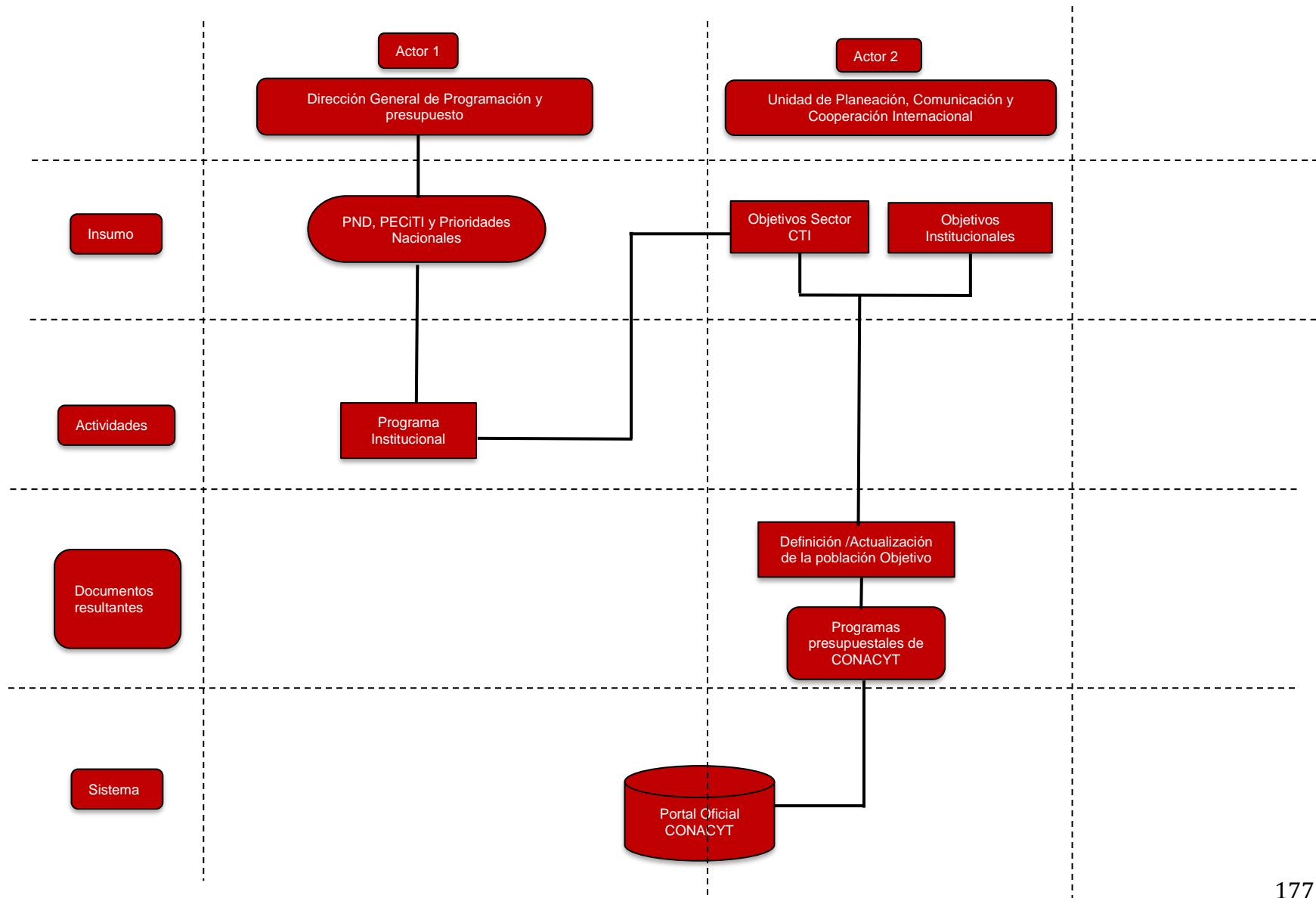
Subproceso Programación presupuestal



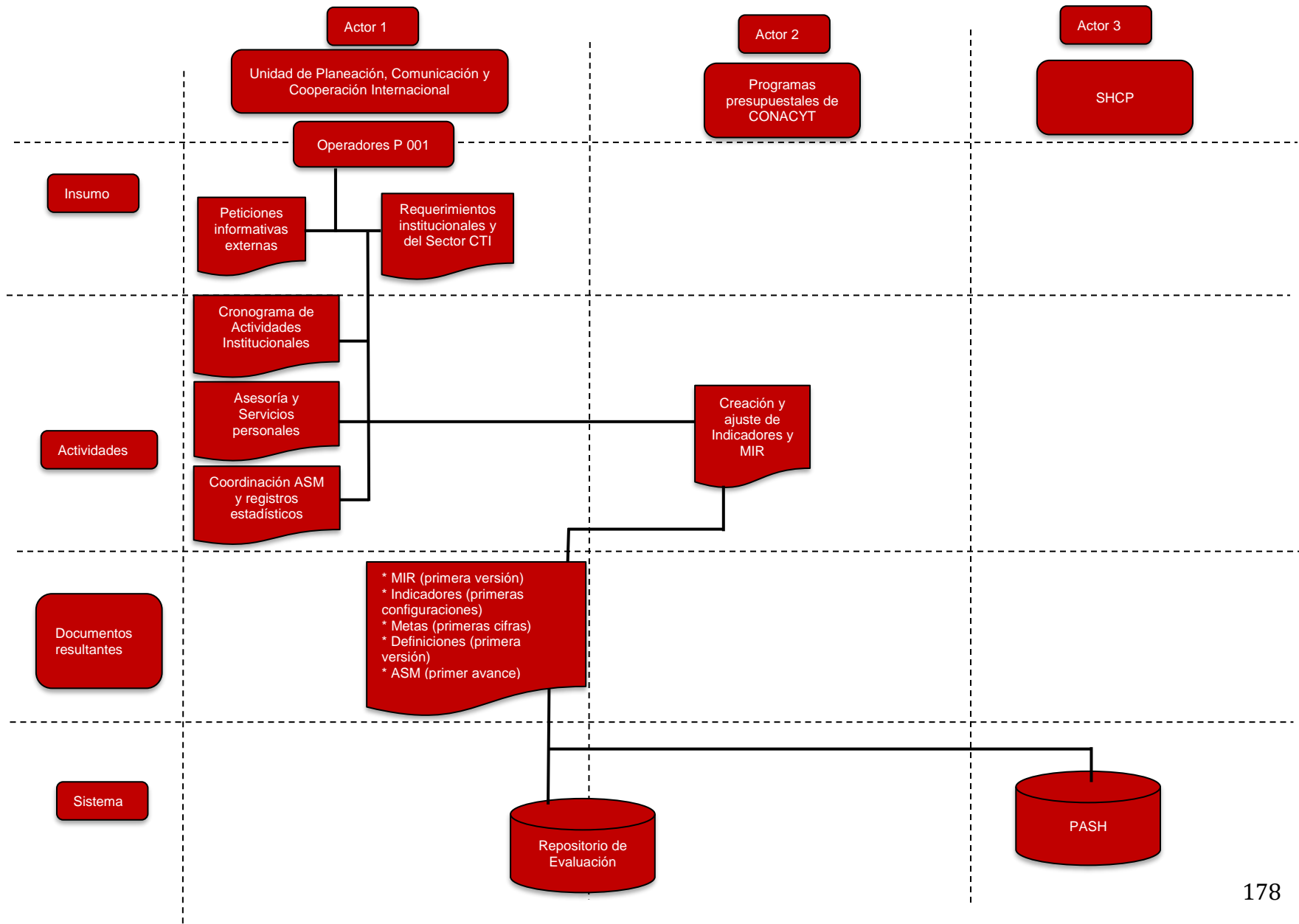
Proceso Comunicación



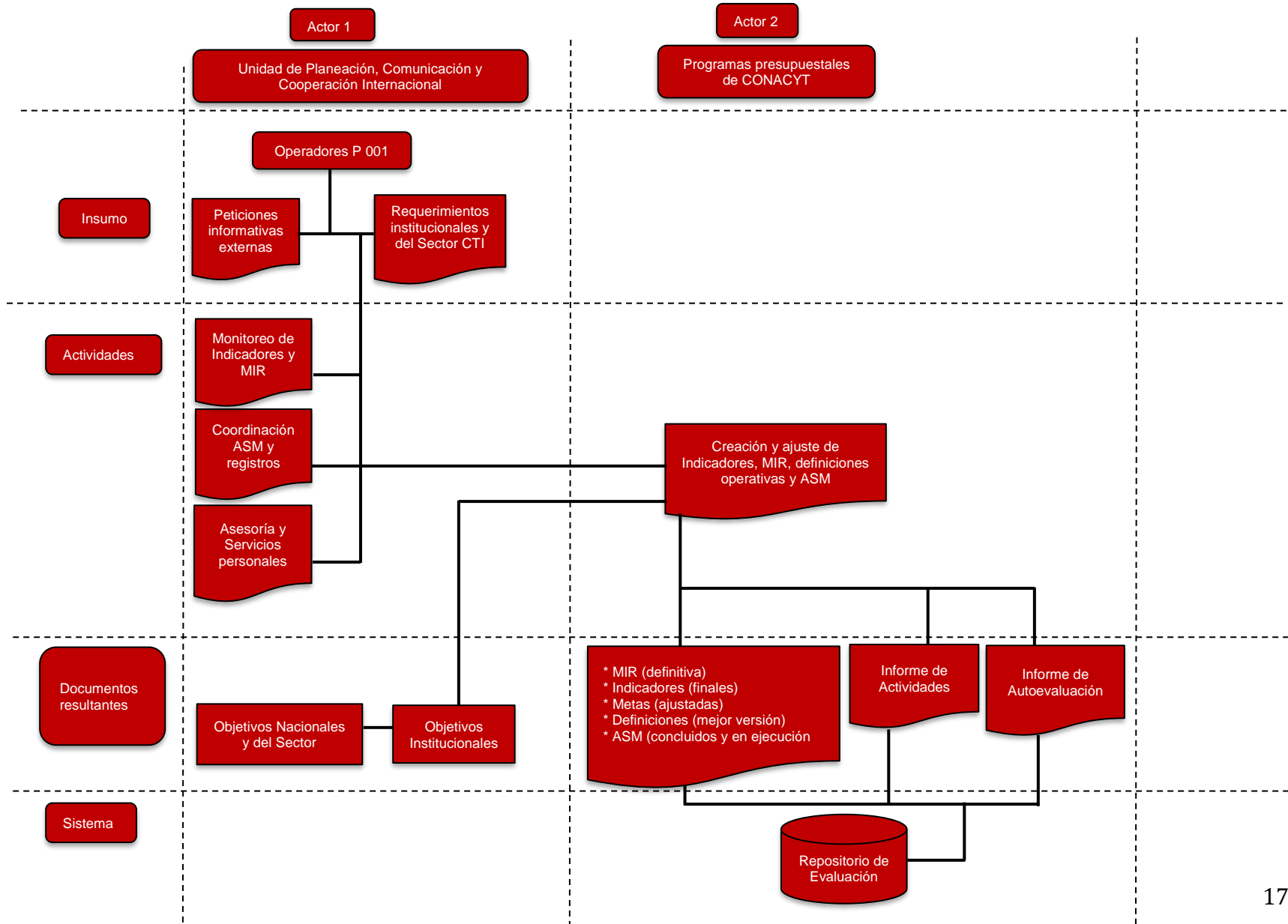
Proceso Selección de destinatarios / usuarios



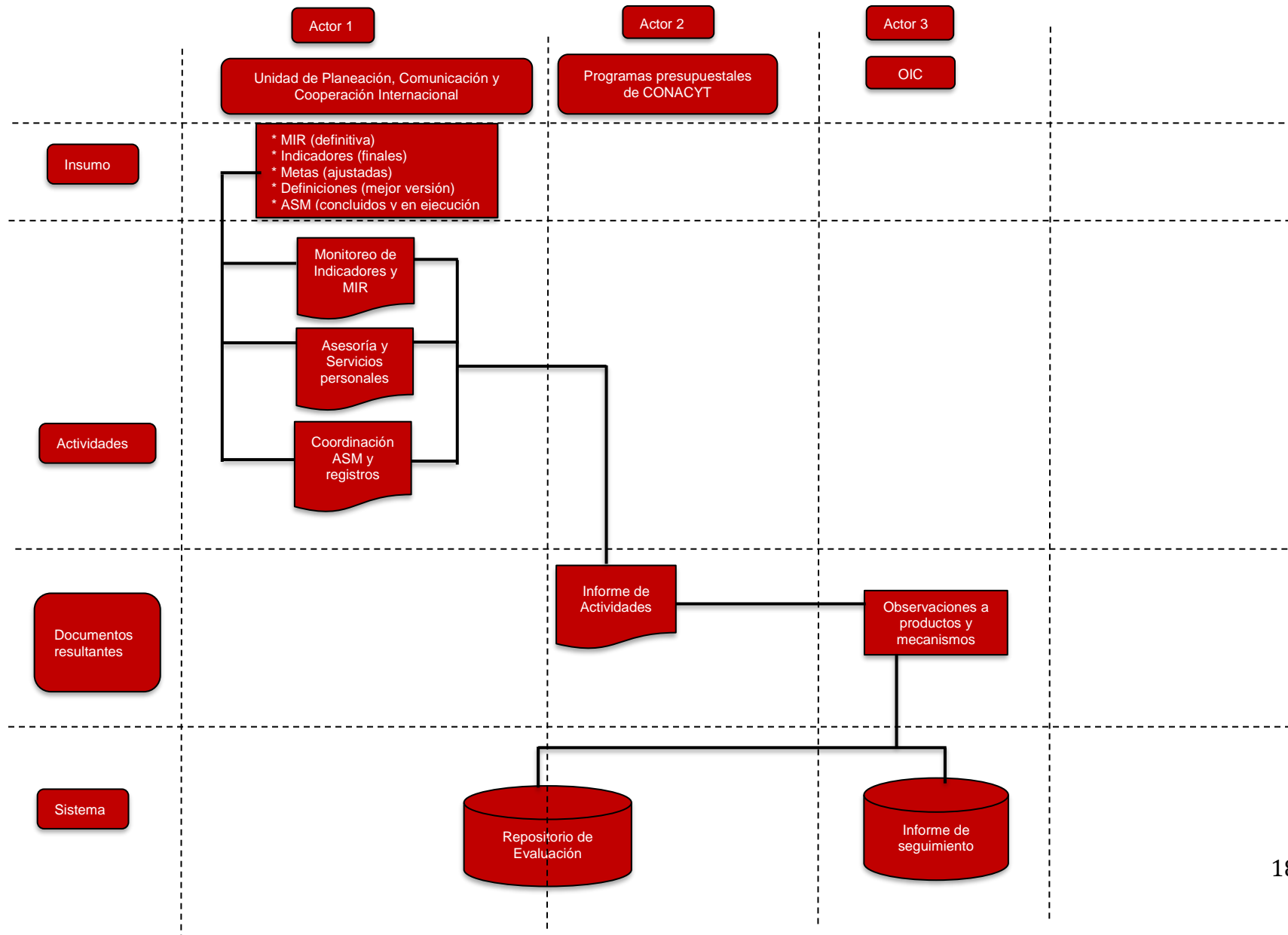
Proceso Producción de entregables



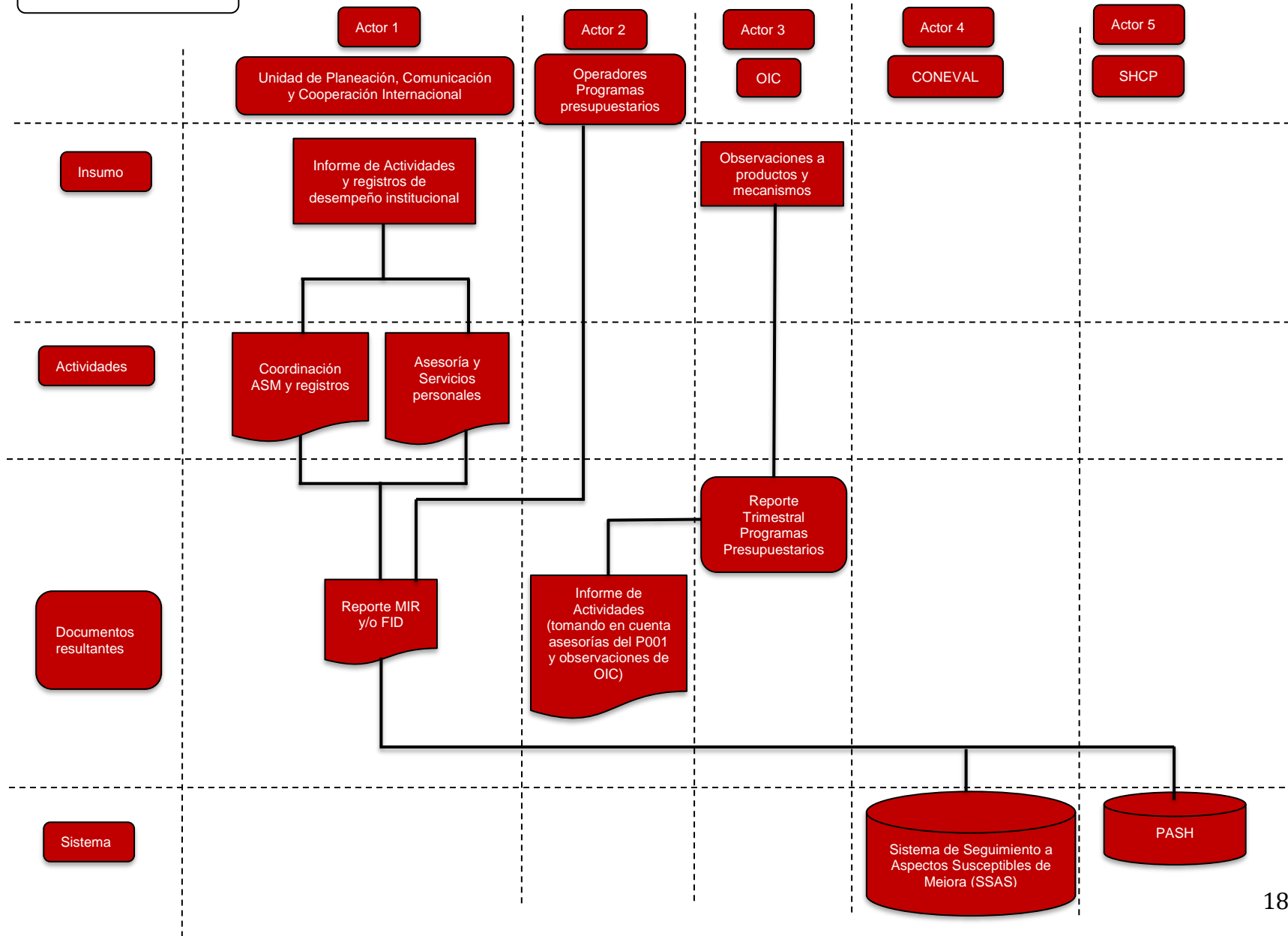
Proceso Entrega de bienes y/o servicios



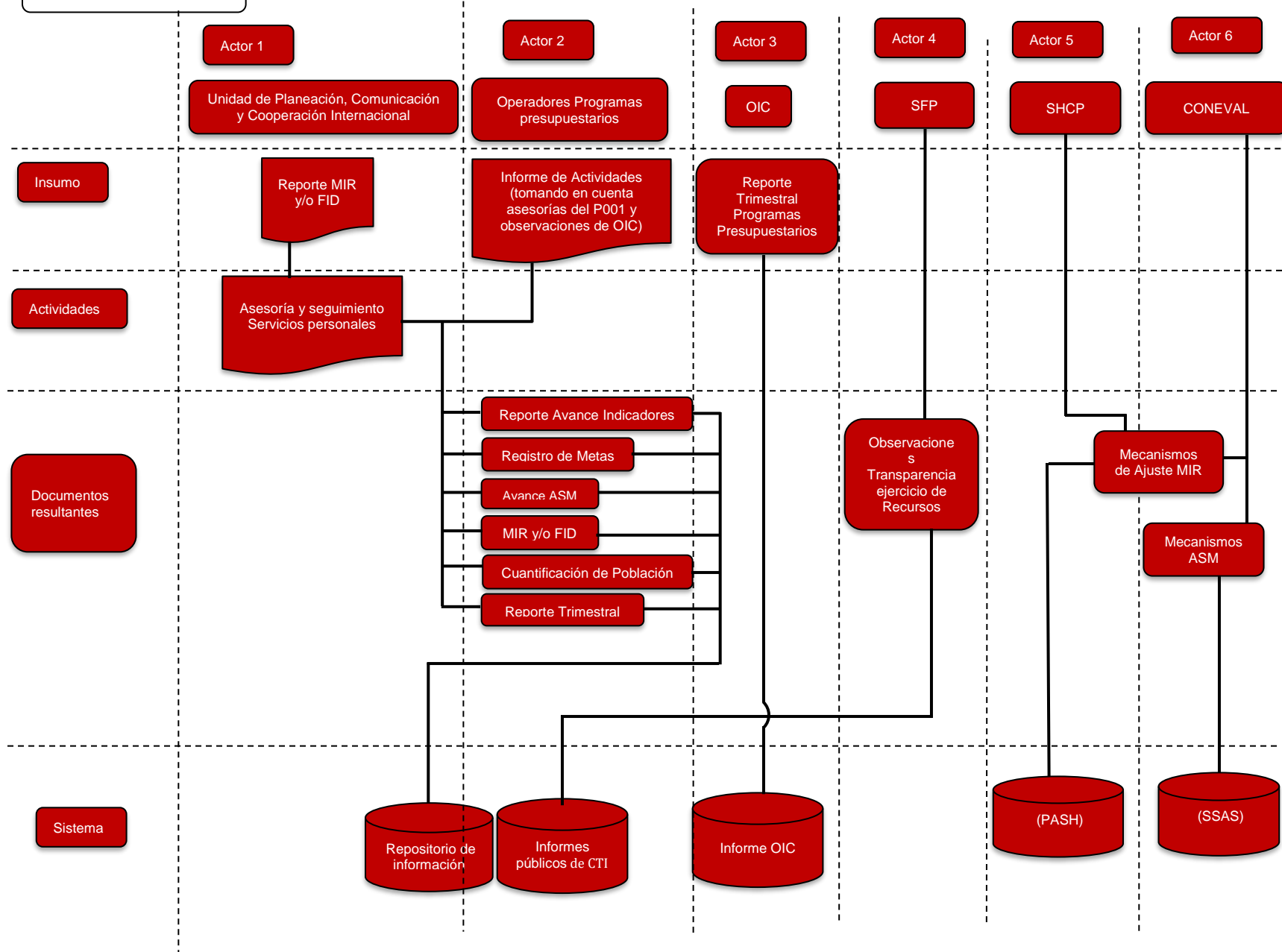
Proceso Seguimiento a beneficiarios/usuarios



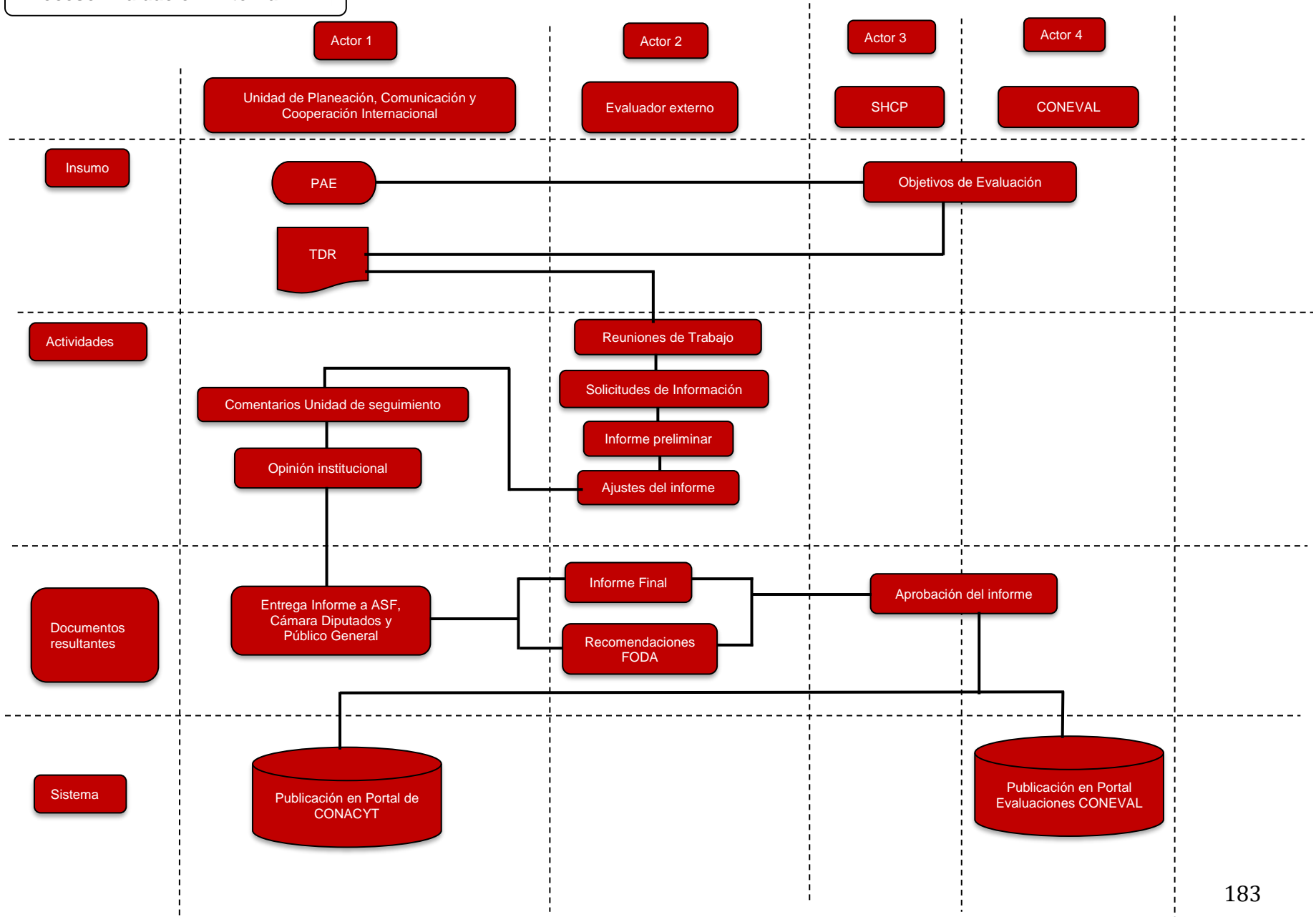
Proceso de Control



Proceso Monitoreo



Proceso Evaluación Externa



Anexo IV

Fichas de indicadores de atributos del Pp

	Eficacia (90%)	Oportunidad (100%)	Suficiencia (90%)	Pertinencia (100%)	Calificación del proceso	% de Cumplimiento de atributos del proceso
PLANEACIÓN Programación Institucional	SI	SI	SI	SI	4	100%
PLANEACIÓN Programación Presupuestaria	SI	SI	SI	SI	4	100%
COMUNICACIÓN	SI	SI	SI	SI	4	100%
SELECCIÓN DE USUARIOS	SI	SI	SI	SI	4	100%
PRODUCCIÓN DE ENTREGABLES	NO	SI	SI	SI	3	75%
ENTREGA DE SERVICIOS	SI	SI	SI	SI	4	100%
SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS	SI	SI	NO	SI	3	75%
CONTROL	SI	SI	SI	SI	4	100%
MONITOREO	SI	SI	SI	SI	4	100%
EVALUACIÓN EXTERNA	SI	SI	SI	SI	4	100%
Cumplimiento de atributos general	--	--	--	--	3.8	95%

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

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación del cambio:	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Documento "Diagnóstico del Programa P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación"	El P001 es catalogado como un programa adjetivo debido a que es cien por ciento operativo y todos los recursos que recibe se ocupan para la administración de las actividades de CONACYT en los rubros de servicios personales, gastos de operación y otros gastos corrientes. Bajo este entendido, el apoyo que se brinda es directamente a los programas presupuestarios del Consejo. Los apoyos que se brindan desde el P001 son de tipo No Monetario y pueden clasificarse en: a) de asesoría, b) de coordinación, c) de acreditación y, d) de integración, análisis y publicación	El equipo evaluador considera (con base a las entrevistas realizadas a los operadores de los Programas) que esta serie de tareas es vista en cierta medida y en varias ocasiones por los beneficiarios como una herramienta teórica que, necesita de instrumentos más tangibles en la práctica habitual. En otras palabras, muchas de las solicitudes de información u orientación solicitadas se dan de manera poco sistemática y desde un punto de vista externo sin temporalidad y estructura prevista.	Crear mecanismos de instrumentación de la operación de Programa (asesorías programas, talleres calendarizados) como una parte importante que se puede recuperar dentro del propio documento Diagnóstico del Programa	Fomentar la capacitación e involucramiento de funcionarios operadores responsables de los Pp que fungen como población objetivo del P001	Puesto que cada programa que atiende el P001 tiene a su vez una población diferente del resto de programas y una lógica operativa propia puede que las sesiones de capacitación no se puedan llevar a cabo de forma igualitaria aunque sí proporcional a las necesidades de cada Pp.

	de información general de CTI.				
Documento "Diagnóstico del Programa P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación"	El P001 es catalogado como un programa adjetivo debido a que es cien por ciento operativo y todos los recursos que recibe se ocupan para la administración de las actividades de CONACYT en los rubros de servicios personales, gastos de operación y otros gastos corrientes. Bajo este entendido, el apoyo que se brinda es directamente a los programas presupuestarios del Consejo. Los apoyos que se brindan desde el P001 son de tipo No Monetario y pueden clasificarse en: a) de asesoría, b) de coordinación, c) de acreditación y, d) de integración, análisis y publicación de información general de CTI.	El Documento descriptivo "Diagnóstico del Programa". describe el ámbito de aplicación, los objetivos, los problemas a los cuales se dirige la necesidad de contar con el Programa P001. No obstante, la forma precisa paso a paso, donde se pueda distinguir el comienzo de un proceso, los involucrados en él y los mecanismos del propio programa a aplicar no están presentes en una normativa exclusiva del programa en paralelo a los objetivos del Consejo.	Desarrollar lineamientos que normen la estructura de monitoreo, seguimiento y control que realiza el P001 hacia los demás programas presupuestarios	Contar con etapas precisas de intervención en donde se pueda identificar cuándo es necesario que el programa P001 intervenga anticipadamente y cuando su intervención es una necesidad correctiva como en el caso de las asesorías cotidianas. También, al contar con lineamientos propios o manual de procedimientos propios se contaría con una herramienta que potencialice las capacidades de los Pp de acuerdo al tipo de configuración operativa de cada uno.	Al ser un programa adjetivo, puede que los lineamientos sean limitativos en el ámbito de acción formal y se corre el riesgo que si no son exhaustivos, las situaciones poco previsibles queden fuera de su ámbito de aplicación.

Anexo VI Análisis FODA de la operación del Pp

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
<p>Proceso de Planeación</p>	<ul style="list-style-type: none"> En el proceso de planeación se pudo identificar que la programación institucional es oportuna Todas las actividades que se proponen hacia los programas presupuestarios que atiende se encaminan a lograr los objetivos del Pp Personal calificado: los operadores del programa cuentan con los conocimientos suficientes y óptimos para dar solución a las etapas de planeación 	<ul style="list-style-type: none"> Programa Institucional Cronograma presupuestario Informes de Actividades de periodos presupuestarios anteriores 	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>
	<p>Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> El proceso de planeación implica comunicación con otras áreas, direcciones adjuntas y finanzas, reuniones, comunicados oficiales y desarrollo de calendarización. Se sabe que para ello se respeta la normatividad general del Consejo. Este proceso no está documentado fuera de las oficinas Fomentar que los operadores representantes en las labores de planeación al principio del año difundan la calendarización hacia todos los miembros de cada unidad Considerar la posibilidad de que los trabajos de planeación sean de acceso al público en general. La planeación es el inicio de todos los procesos, anterior a él no se encuentra la conexión con otros procesos. Aunque esta premisa es lógica, podría 	<p>Ausencia de documentos accesibles de planeación del programa</p> <p>Algunos operadores desconocen el total de las etapas de planeación</p> <p>No hay evidencia documental pública de la planeación del programa</p>	<p>Contar con documentos que muestren los procesos clave de la planeación del programa</p> <p>Difundir en la medida de lo posible la información de planeación hacia el portal oficial</p>	<p>Corto Plazo</p>

	recuperarse la experiencia del ciclo anterior y mostrarse como un insumo que no dejaría lugar a dudas a la conexión entre ciclos presupuestarios.			
	<p>Debilidad y/o amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> El caso del programa F003 donde se conoce que existe programáticamente pero no se encuentra en operación actualmente, se sabe que la puesta en marcha de este es una decisión que corresponde a la dirección del Consejo. En base a las entrevistas, se conoce que el programa operará hasta que se cuente con los recursos. 	Inconsistencia entre la información a de acceso abierto y cuantificar como atendido un Pp que no está operando	Sería una buena práctica informar del estado de avance de ello pues la consulta en la Web de CONACYT sólo aparece la MIR del programa y no se encuentra más información al respecto	Corto Plazo

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Proceso de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Contar con canales de comunicación adecuados aún en la contingencia sanitaria es una constante que se señala de parte de todos los operadores de los programas hacia el P001 Comunicación anticipada. La comunicación de todos los requerimientos se da de manera anticipada y todos los involucrados en el proceso son notificados con antelación Constancia. La comunicación es un proceso constante que parte casi siempre desde el P001 hacia las UR restantes. Incluso se conoce en base a las entrevistas que en cuestión de horas se mantiene abierta la comunicación por pequeña que sea la necesidad 	<p>Entrevistas a los operadores de los Pp que atiende el P001</p> <p>Entrevistas a los operadores responsables del P001</p>	No aplica	No aplica

	<ul style="list-style-type: none"> El fungir como un enlace hacia los agentes fiscalizadores externos como CONEVAL y SHCP es una práctica que repercute en la correcta orientación de los otros programas y en el Consejo en general. 			
	Oportunidad			
	<ul style="list-style-type: none"> No existen registros de todas las comunicaciones que se hacen hacia la población beneficiaria, puede tomarse en consideración implementar un registro fast-track en donde se puntúe tanto a los operadores del P001 como a los solicitantes Informar de todo el proceso de requerimientos externos a las UR, la finalidad, la utilidad y en su caso ejemplificar de ser posible cómo se ha resuelto esa situación con otro programa 	Se relata que hay comunicación pero no tenemos evidencia documental que lo confirme	Si bien no existen problemas en la comunicación entre el P001 y los Pp se reitera la posibilidad de valorar desarrollar bitácoras de actividades de comunicación y un recopilatorio de buenas experiencias en la resolución de problemas comunes a los Pp	Corto plazo
	Debilidad y/o Amenaza			
No se detectaron impedimentos de comunicación de ningún tipo	En base a entrevistas hay buenas comunicación pero hace falta la evidencia del proceso en su parte cotidiana y micro procesos de comunicación	Si bien no existen problemas en la comunicación entre el P001 y los Pp se reitera la posibilidad de valorar desarrollar bitácoras de actividades de comunicación y un recopilatorio de buenas experiencias en la resolución de problemas comunes a los Pp	Corto plazo	

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Proceso Selección de Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una constante en los beneficiarios es en cierta medida una situación que evita realizar acciones de selección en cada ciclo presupuestal Al realizar acciones de mejora continua e incluir en las decisiones a los operadores de los otros programas del CONACYT se fomenta una cultura de rescate de observaciones derivado de las diferentes evaluaciones, una cultura de evaluación. 	Documento Diagnóstico del Programa P001	No aplica	No aplica
	Oportunidad			
	<ul style="list-style-type: none"> Se puede valorar la posibilidad de capacitar en temas de planeación y seguimiento a ciertos miembros pertenecientes a cada programa presupuestal. Al menos una breve inducción de todo el panorama de evaluación y diseño de políticas de CTI Incluir en el documento diagnóstico del programa cuáles programas presupuestarios serán orientados en el año en materia de asesoría, coordinación o capacitación y cuáles programas se les dará apoyo como programas de reconfiguración o reorientación 	Documento Diagnóstico del Programa P001 Entrevistas a los operadores de los Pp de CONACYT	Dar información no sólo de las asesorías económicas que ofrece acertadamente el P001 sino abonar a dar un contexto de la necesidad de cumplir con objetivos institucionales Colocar al menos de forma inicial el tipo de apoyo que cada programa recibe. Idealmente se puede desarrollar una matriz que ejemplifique esta situación	Mediano plazo
	Debilidad y/o Amenaza			
	<ul style="list-style-type: none"> La selección de programas a apoyar está proporcionada de antemano desde la parte de programación del presupuesto, aunque se sabe que los funcionarios tienen la capacidad de respuesta se informó que en ocasiones no se cuenta con la 	Programación Institucional	En la medida de lo posible desarrollar instrumentos de sensibilización hacia los funcionarios de los demás Pp y esperar por medio del eventual desarrollo de instrumentos	Mediano plazo

	<p>suficiente capacidad resolutive con referencia a las capacidades de atender requerimientos externos y responder con argumentos legales suficientes. En parte ello se confirma al solicitar orientación en actividades que pudieron ser dominadas con anterioridad.</p>		<p>(cuestionarios) la respuesta de los mismos sobre temas básicos de asesoría y seguimiento.</p>	
--	---	--	--	--

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Proceso producción de entregables	<ul style="list-style-type: none"> La creación de Matrices de Indicadores para Resultados implica un conocimiento sobre la Administración Pública en general Actualización de los criterios de la normatividad externa lineamientos y criterios bajo los cuales ha de conformarse la MIR 	<p>Matriz de Indicadores para Resultados 2019 y 2020</p> <p>Mecanismo para el Registro, Revisión y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados y las Fichas de Indicadores del Desempeño de los Programas Presupuestarios del CONACYT</p>	No aplica	No aplica
	Oportunidad			
	<ul style="list-style-type: none"> Poder comunicar a los operadores de los demás programas que atiende el P001 todos los factores e incidencias que repercuten en su programa y si esto se puede ver reflejado en el diseño de la MIR o en la determinación de las definiciones de poblaciones correspondientes. Documentar el posible impacto que tiene la modificación de los 	<p>Durante las entrevistas se pudo conocer que los operadores que reciben orientación del P001 consideran que muchas veces se tienen asesorías aisladas que no dan cuenta de un problema general de la administración pública</p>	<p>Se pueden dar informes que incluyan el contexto general que despierte el interés de los funcionarios públicos, con una visión más amplia el intercambio de información se amplía y se fomenta la actitud de compromiso hacia el Consejo.</p>	Corto plazo

	instrumentos de medición para los programas.			
	Debilidad y/o Amenaza			
	<ul style="list-style-type: none"> No se realizan labores en que se concientice a los operadores de los programas sobre el papel que desempeña su labor hacia el exterior del Consejo. No se muestran estadísticas o datos referentes de cómo los cambios hechos en los reportes de resultados impactan hacia el sector de CTI. 	<p>Entrevistas a los operadores de los Pp y entrevistas a los operadores del P001</p> <p>Reportes internos del programa</p>	<p>Llevar a cabo talleres o alguna otra forma de capacitación a los funcionarios públicos donde se muestre la importancia integral de su labor y sus repercusiones en el Sector de CTI</p> <p>Elaborar informe interno donde se describa la ventaja de actualizar un indicador, cambiar la frecuencia de medición en comparación con el anteriormente utilizado.</p>	Mediano plazo

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Proceso entrega de servicios	<ul style="list-style-type: none"> La entrega de la Matriz de Indicadores para resultados al ser un producto que cada año se lleva a cabo ha creado dominio de los procesos de entrega en el personal operativo. Se conoce que todos los productos, MIR, definiciones, avisos de evaluación y reportes de CTI se comunican rápidamente hacia las áreas involucradas. 	<p>Fichas Técnicas de los indicadores</p> <p>Matriz de Indicadores para Resultados</p> <p>PAE 2019 y 2020</p>	No aplica	No aplica

	Oportunidad			
	<ul style="list-style-type: none"> En la medida de lo posible que la presupuestación no se realizara a la par de la elaboración de MIR. Comunicar hacia las instancias externas las problemáticas u obstáculos que manifiestan los operadores en la recepción de las nuevas versiones de MIR y de indicadores con sus metas. 	Entrevistas a los operadores de los 11 Pp del CONACYT	Aunque la recomendación no es posible hacerla directamente hacia los operadores del programa se puede considerar que una petición conjunta de los responsables de los programas ayude a concientizar a las instancias externas de los tiempos estrechos y/o coincidentes	Largo plazo
	Debilidad y/o Amenaza			
	<ul style="list-style-type: none"> En cuanto a los programas adjetivos con los que se requieren FID se desconoce por parte de los operadores los factores del P001 que inciden hacia ellos. Si bien esto no obstaculiza la colaboración, puede crear interés sujeto solo a la rutina de trabajo mínima indispensable. 	Entrevista a los operadores de los programas adjetivos del CONACYT	Se pueden dar informes que incluyan el contexto general que despierte el interés de los funcionarios públicos, con una visión más amplia el intercambio de información se amplía y se fomenta la actitud de compromiso hacia el Consejo.	Corto plazo

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Proceso Seguimiento a Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad de universo de atención. Puesto que la población de usuarios o beneficiarios sufre pocos cambios en el ciclo presupuestal los esfuerzos para focalizar son mínimos. En caso de existir un nuevo programa en la estructura del Consejo o alguno sufra una reconfiguración se tiene el 	<p>Cuantificación de población objetivo</p> <p>Estatuto Orgánico del CONACYT</p> <p>Programa de Trabajo 2019 & 2020</p>	No aplica	No aplica

	personal capacitado, y la capacidad programática de incorporarlos a la estructura institucional.	Entrevistas a los operadores de los 11 Pp del CONACYT		
	Oportunidad			
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones con más de un programa para recuperar experiencias positivas o resoluciones efectivas puede ayudar a tener servidores públicos más capacitados Realizar reportes de experiencias en resoluciones Difundir las experiencias exitosas en materia de coordinación y asesoría respecto a indicadores, ASM o definiciones de población. 	Entrevistas a los operadores de los 11 Pp del CONACYT	<p>Llevar a cabo talleres o alguna otra forma de capacitación a los funcionarios públicos donde se muestre la importancia integral de su labor y sus repercusiones en el Sector de CTI</p> <p>Crear minutas y/o recopilaciones de buenas prácticas en labores de asesoría y orientación</p>	
	Debilidad y/o Amenaza			
<ul style="list-style-type: none"> Si bien la gran mayoría de los operadores entrevistados afirman tener suficiente tiempo dedicado para apoyo en distintas situaciones, algunos consideran que hace falta más tiempo en las labores de seguimiento. Diferente nivel en conocimientos de los Funcionarios de los programas presupuestarios. Declaraciones de los entrevistados apoyan las nociones de que existe una amplia diferencia entre los funcionarios de los diversos programas. 	<p>Entrevistas a los operadores de los 11 Pp del CONACYT</p> <p>Documento Diagnóstico del Programa P001</p> <p>Existen pocas evidencias documentales sobre las asesorías y orientaciones que da el P001, no obstante el trabajo de campo abonó a conocer procesos que juegan un papel clave en las labores más cotidianas del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Detectar si existen programas que necesitan más asesorías sistemáticamente de parte del P001 debido a reconfiguraciones recientes en la Administración u organización del Consejo No es labor del programa P001 capacitarlos, pero puede considerarse puesto que la SHCP está 	Corto plazo	

			<p>impartiendo cursos de Evaluación de Políticas y los funcionarios se enteran de estos por los medios de comunicación institucionales, se solicite tomar los cursos a los funcionarios encargados del registro de metas, indicadores de cada programa.</p>	
--	--	--	---	--

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Proceso Control	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación exterior. Los operadores del P001 mantienen una comunicación constante con las instancias fiscalizadoras para atender los requerimientos. Interpretación. La Unidad de Planeación tiene el entendimiento de la normatividad y cómo ha de traducirse esta en una requisición precisa hacia dentro del CONACYT. 	<p>Programa Anual de Evaluación</p> <p>Términos de Referencia</p> <p>Entrevistas a los operadores de los 11 Pp del CONACYT</p>		
	Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> Considerar la posibilidad de contar con un reglamento interno o lineamientos para la carga de información en las plataformas de instituciones externas. Recomendar a los programas apoyados la realización de una 	<p>Documento Diagnóstico del Programa P001</p> <p>Entrevistas a los operadores de los 11 Pp del CONACYT</p>	<p>Valorar si es necesario contar con un reglamento sobre la carga de información o por el contrario, si los tiempos oficiales de las instancias evaluadoras no lo permiten</p>

	bitácora de asesorías donde se presente asunto a atender, tiempo de resolución, resultado esperado y/o resultado obtenido.		Plantear el llevar un control de las asesorías y recomendaciones que sobresalgan o sean de utilidad a futuro para resolver situaciones generales de requerimientos externos.	
	Debilidad y/o Amenaza			
	<ul style="list-style-type: none"> No queda claro que sucede en el caso de que los solicitantes de apoyo, operadores de programas asesorados por el P001 no incorporen las recomendaciones en la forma en que el P001 las emite 	<p>Entrevistas a los operadores de los 11 Pp del CONACYT</p> <p>Documento Diagnóstico del Programa P001</p>	<p>En base a las entrevistas a los operadores de los Pp asesorados por el P001 se reiteró la utilidad de las orientaciones constantes y en diversas áreas, sobre todo cuando de solicitudes externas se trata. Sin embargo, sería de utilidad registrar la recomendación y el resultado de esta a fin de conocer la utilidad y el aprovechamiento de la misma.</p>	

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Proceso Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> El programa P001 se basa y utiliza fielmente los mecanismos normativos para evaluación, registro y seguimiento de los programas presupuestarios del CONACYT tales como: Mecanismo para la Definición, y Cuantificación de Poblaciones Potencial, Objetivo y Atendida 	<p>Documento Diagnóstico del Programa P001</p> <p>PAE</p> <p>Programa Institucional</p> <p>Programa Anual de Trabajo 2019 & 2020</p>	No aplica	No aplica

	<ul style="list-style-type: none"> El monitoreo involucra a actores dentro y fuera del Consejo, es un proceso que permite evaluar en buena parte el desempeño del programa en cada una de las plataformas de monitoreo oficiales mencionadas. 	Evaluación de Diseño al P001		
	Oportunidad			
	<ul style="list-style-type: none"> De ser posible la elaboración de formatos de asesoría, sistematizarla con el fin de crear un insumo adicional que pueda ser monitoreado desde el exterior de la institución. 	Documento Diagnóstico del Programa P001	Los reportes de asesorías y orientaciones pueden recopilarse para el caso de instancias coordinadoras, fiscalizadoras y evaluadores externos como parte de las actividades frecuentes y aportar información entre los objetivos institucionales y las labores operativas del P001	Corto plazo
	Debilidad y/o Amenaza			
	<ul style="list-style-type: none"> No realizar talleres de aprendizaje periódicos. Aunque se entiende que al menos el último semestre ha sido difícil realizar reuniones con los responsables de los programas. Sería factible evaluar la posibilidad de dar asesorías en grupo por tipo de programa. 	Documento Diagnóstico del Programa P001 Entrevistas a los operadores de los 11 Pp del CONACYT	Llevar a cabo talleres o alguna otra forma de capacitación a los funcionarios públicos donde se muestre la importancia integral de su labor y sus repercusiones en el Sector de CTI	Mediano plazo

Apartado	Fortaleza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación	Horizonte de atención
Proceso Evaluación Externa	<ul style="list-style-type: none"> Dominio del Mecanismo para la Ejecución del Programa de Evaluación. Durante las diferentes 	Portal oficial de CONACYT	No aplica	No aplica

	<p>evaluaciones que se han llevado a cabo, se corrobora que el Mecanismo se aplica de manera estricta y sus términos y condiciones son informados a todas las partes involucradas durante la evaluación en turno.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se conoce por diversas fuentes que las consideraciones de evaluación externa de los programas son sometidas en tiempo y forma hacia CONEVAL y SHCP. Una vez detectada la necesidad de evaluar, sea por un programa de reciente creación o reconfiguración o también en el caso de programas consolidados, la Unidad de Evaluación ha mantenido una observancia del desempeño destacada 	<p>Informes de Evaluación externos al P001</p> <p>ASM del P001 derivados de Evaluaciones</p>		
	Oportunidad			
	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de sensibilizar al personal responsable de la operación de los demás programas presupuestarios de realizar cierto tipo de evaluaciones cuando se valoren necesarias. Valorar si es conveniente informar en general a los operadores de los programas presupuestarios de los avances en el PAE vigente a medida que se obtienen resultados preliminares. 	<p>Mecanismos de seguimiento a ASM</p> <p>Informes preliminares de Evaluaciones</p>	<p>En refuerzo de la recomendación de implementar talleres de capacitación integral a los operadores de los Pp se puede contar con su punto de vista para determinar qué tipo de evaluación es necesaria para orientar mejor a resultados, diseño o procesos.</p>	Mediano plazo
	Debilidad y/o Amenaza			
<ul style="list-style-type: none"> Falta de precisión de los requerimientos de los evaluadores. Esto es, cuando el evaluador realiza peticiones 	<p>Intercambios de información en experiencias anteriores</p>	<p>Evaluar la posibilidad de contar con la habilitación del Módulo específico del</p>	Corto plazo	

	<p>precisas documentales en ocasiones las UR sobrecargan de información la solicitud dificultando la labor de la etapa evaluativa en cuestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> No existe un sistema de carga documental vigente donde se pueda subir información solicitada para los evaluadores, los sistemas de apoyo son correos electrónicos. El resultado de ello se presenta como extensiones en la respuesta de las solicitudes informativas. 	Correos electrónicos con peticiones de información	PASH con acceso a los evaluadores.	
--	--	--	------------------------------------	--

Anexo VII Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia (0, 0,5 o 1)	Argumento o justificación
Programación Institucional	1	Desde que al comienzo de cada ciclo presupuestal se desarrolla una serie de acciones encaminadas para pavimentar el logro de los objetivos, se puede considerar que el proceso de programación institucional es eficaz. En este proceso se revisan y aprueban las Matrices de Indicadores y cómo han de llevarse los registros respecto a la mismas. Es eficaz en tanto se registran los objetivos del P001 empatados con los Objetivos institucionales
Programación presupuestaria	1	El asegurar contar con los recursos suficientes con antelación y en base a ello determinar la posibilidad de las acciones es menester en este proceso.
Comunicación	1	El proceso de comunicación hacia los operadores de los programas siempre se juzga como eficaz.
Selección de usuarios / Beneficiarios	1	El proceso de selección es eficaz. En parte porque no hay forma de seleccionar incorrectamente a los usuarios u operadores de cada Pp.
Producción de servicios o entregables	0	Las gestiones en materia de producción de servicios de asesoría entregables se desconocen y por lo tanto no se puede valorar si son eficaces
Entrega de servicios	1	Los servicios de asesoría, coordinación y registro de actividades son eficaces en tanto llegan a la población atendida por el programa.
Seguimiento a beneficiarios	1	La puesta en marcha de las recomendaciones emitidas por el P001 a las UR u operadores están siempre orientadas a un fin específico, se consideran por ello eficaces.
Control	1	Por medio del proceso de Control se conocen los primeros mecanismos en los avances de acuerdo a las asesorías, para registro de MIR, poblaciones, ASM o indicadores. El control es eficaz al conocer los registros en su portal institucional para tal fin <i>Share Point</i> .
Monitoreo	1	El monitoreo se lleva a cabo en varias formas, la más común es la presentación de los informes trimestrales de actividades. Se considera eficaz.
Evaluación Externa	1	El proceso de evaluación suele ser eficaz. De este proceso que se lleva con estricto apego a la normatividad externa se derivan una serie de actividades que repercuten en varias áreas del programa. Desde el desempeño de las actividades hasta procesos no contemplados o incluso argumentos para el diseño de ciertas áreas o tareas.

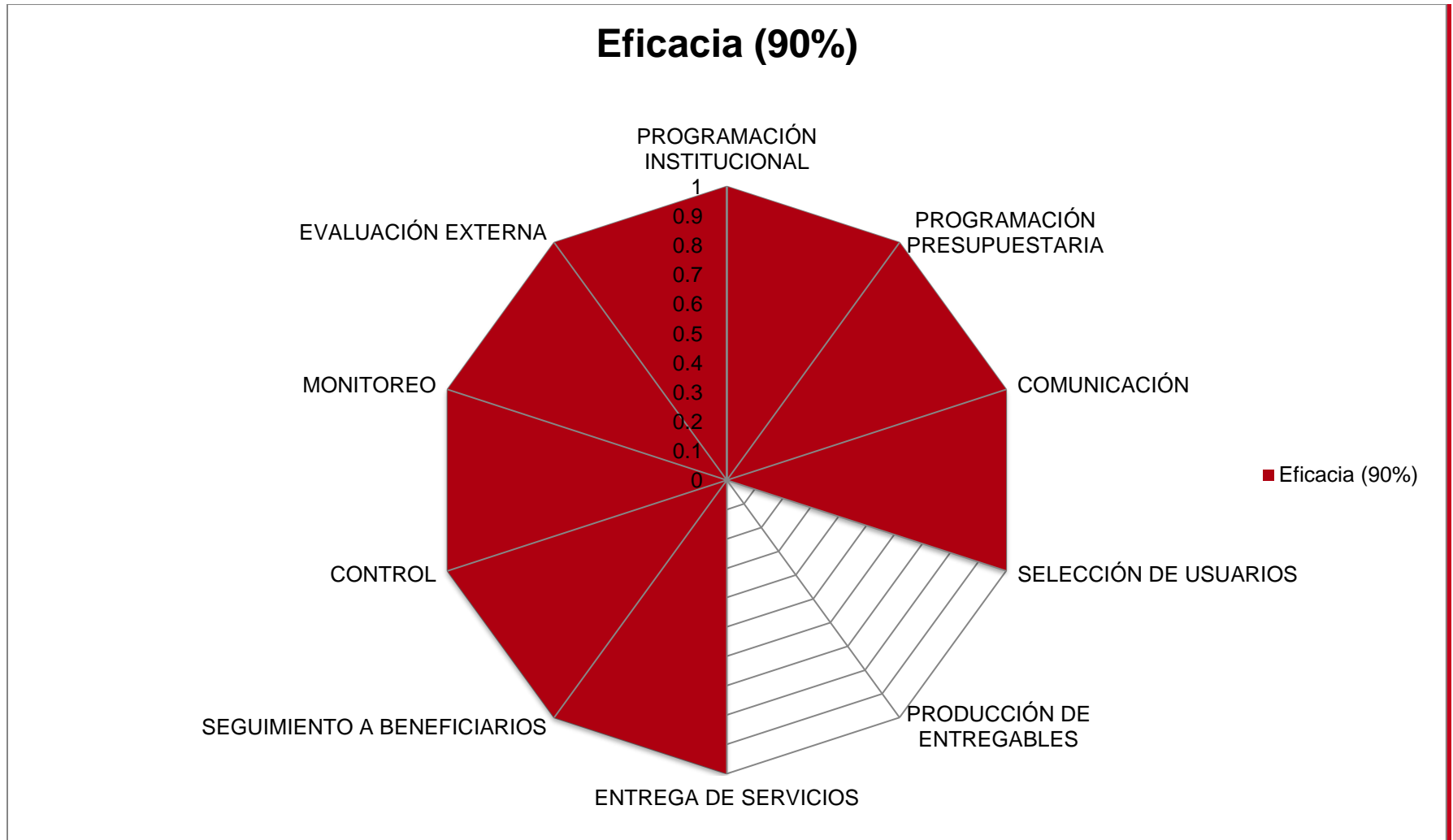
Proceso	Oportunidad (0, 0,5 o 1)	Argumento o justificación
Programación Institucional	1	La programación institucional es oportuna pues se apega a la normatividad exterior e institucional
Programación presupuestaria	1	Se da aviso a todas las unidades administrativa sobre los techos presupuestales
Comunicación	1	La comunicación incluso se lleva anticipadamente por parte de los operadores del P001.
Selección de usuarios / Beneficiarios	1	La selección se da desde el principio del ciclo presupuestario. La población que atiende es inalterada salvo eventos de reprogramación o reconfiguración institucional.
Producción de servicios o entregables	1	La producción de servicios entregables se considera oportuna pues se dispone de ellos en periodos casi inmediatos a la solicitud.
Entrega de servicios	1	Siempre se consideran oportunos salvo en casos excepcionales
Seguimiento a beneficiarios	1	La corroboración por medio de correos o avisos de parte de la población atendida en tiempo.
Control	1	Gracias al constante recordatorio de las fechas anticipadas para preparar los informes de actividades de cada programa en su propia plataforma los tiempo son oportunos
Monitoreo	1	Puesto que se contemplan fechas preestablecidas para el monitoreo los informes trimestrales se entregan a tiempo en cada ocasión. Suelen ser oportunos, aún en el actual contexto de salud. Estos informes incluyen rubros tales como recursos fiscales ejercidos por cada programa presupuestario, las actividades de los fondos, los recursos humanos capacitados, entre otros
Evaluación Externa	1	Los tiempos que se destinan a las labores de evaluación en cada PAE de cada ciclo se apegan a tiempo predeterminados. Incluso cuando existen reprogramaciones se hacen con la suficiente anticipación. El proceso es oportuno.

Proceso	Suficiencia (0, 0,5 o 1)	Argumento o justificación
Programación Institucional	1	El proceso de programación a nivel institucional es suficiente pues en este proceso se fijan los objetivos que se desarrollarán en el año en curso.
Programación presupuestaria	1	Puesto que los avisos oficiales en coordinación con la Dirección de Administración presupuestal son el primer paso para poner en marcha el resto de los programas presupuestarios se considera suficiente este proceso.
Comunicación	1	La comunicación se da en canales en la medida necesaria, no se redunda ni se sobrecarga en las asesorías a los operadores.
Selección de usuarios / Beneficiarios	1	La producción de resultados es total. Puesto que la selección carece de un subproceso de convocatoria, la selección se da a priori.
Producción de servicios o entregables	1	El repositorio de experiencias dota de una reserva para producir los resultados en las asesorías o coordinaciones.
Entrega de servicios	1	La entrega de servicios es suficiente siempre y cuando no sean redundantes, según se conoce no ha sucedido.
Seguimiento a beneficiarios	0	Aunque se sabe que las recomendaciones que hace el P001 son las adecuadas, la constante durante las entrevistas a los beneficiarios fue que es necesario estructurar los seguimientos y en cierta medida los resultados por ello es insuficiente.
Control	1	El proceso de control es suficiente el la medida en que se logra registrar los avances en todos los registros de todos los programas
Monitoreo		El monitoreo es suficiente, procura cubrir cada rubro de las acciones del programa a manera de reporte de actividades
Evaluación Externa	1	El proceso de evaluación arroja resultados en tanto propone objetivos y acciones de mejora. Esto repercute favorablemente en los objetivos de los programas. La metodología que implica el proceso de evaluación es suficiente para analizar resultados y las labores de los evaluados van en la justa medida.

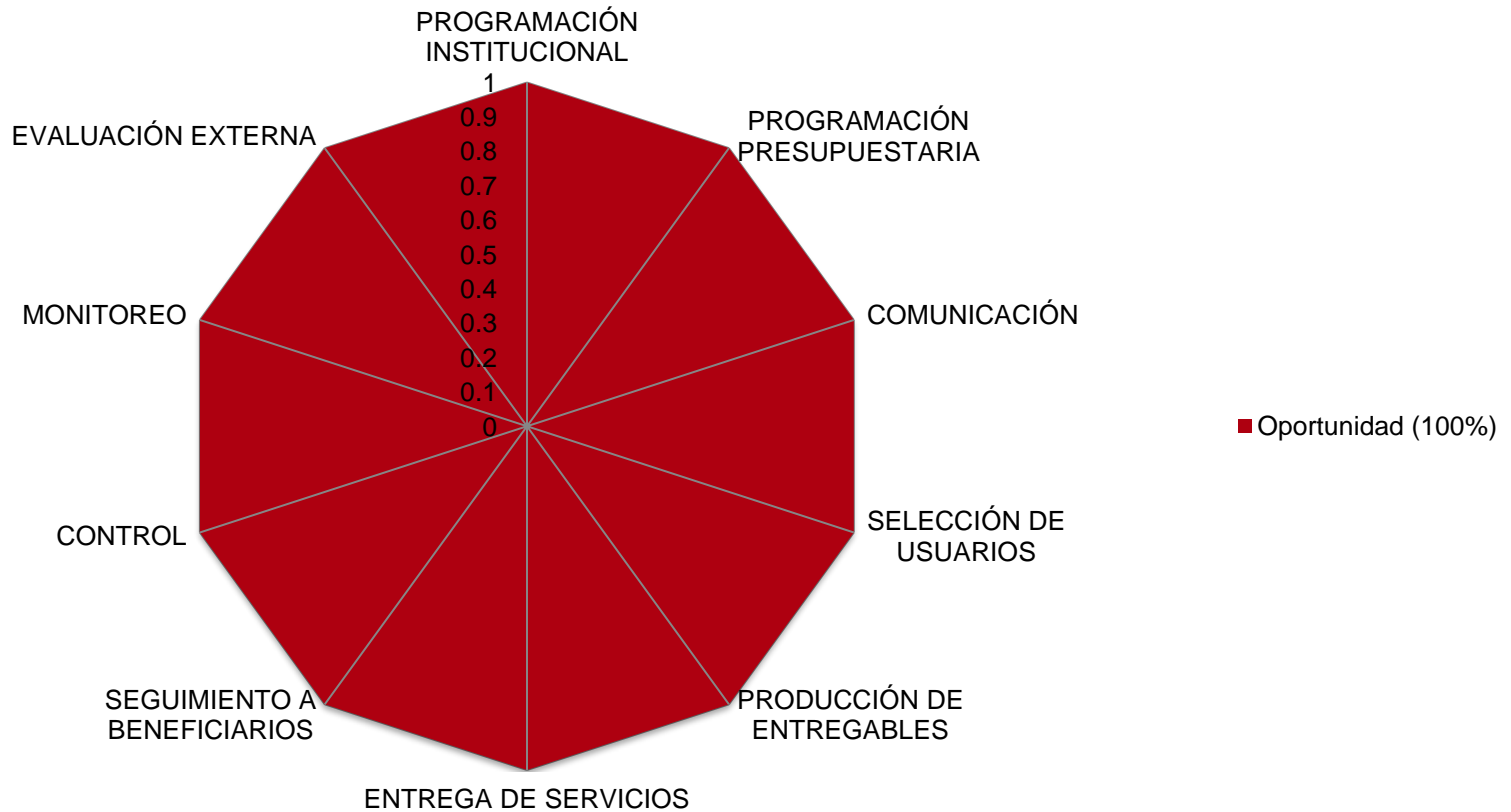
Proceso	Pertinencia (0, 0,5 o 1)	Argumento o justificación
Programación Institucional	1	Se considera pertinente pues todas la actividades que se proponen hacia los programas presupuestarios que atiende se encaminan a lograr los objetivos del Pp.
Programación presupuestaria	1	El proceso es pertinente, de ello depende el funcionamiento y capacidad de acción de los Pp del CONACYT
Comunicación	1	La pertinencia de la comunicación es adecuada tanto en solicitudes de operadores como en gestiones en donde se involucran entidades externas.
Selección de usuarios / Beneficiarios	1	Puesto que las acciones y objetivos del P001 se llevan en consonancia con el resto de los Pp del Consejo la finalidad de la selección será siempre pertinente.
Producción de servicios o entregables	1	El proceso de producción de servicios es pertinente al tener la capacidad de dotar de conocimiento sobre los requerimientos a los Pp.
Entrega de servicios	1	El proceso de entrega de servicios es pertinente al tener al dotar de conocimiento sobre los requerimientos, normas, estatutos, etc., a los Pp. También la entrega de las MIR y sus indicadores siempre será un insumo que los operadores califican de indispensable.
Seguimiento a beneficiarios	1	El mantenerse en constante contacto durante la coordinación o asesoría es pertinente para ambas partes
Control	1	Las herramientas de control de registros que utiliza el P001 son pertinentes, incluso registran avances de requerimientos externos
Monitoreo	1	Toda la información que se deriva del monitoreo de actividades del P001 es en cierta medida la síntesis de actividades del Consejo en su conjunto.
Evaluación Externa	1	Las evaluaciones han sido pertinentes si se considera la etapa en la cual transita el programa: consolidación, reconfiguración o adaptación. Es pertinente y adecuado pues se realiza de acuerdo a la normatividad vigente de SHCP, CONEVAL y SFP.

Cuadro Sintético de la Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Programación Institucional	1	1	1	1
Programación presupuestaria	1	1	1	1
Comunicación	1	1	1	1
Selección de usuarios / Beneficiarios	0	1	1	1
Producción de servicios o entregables	1	1	1	1
Entrega de servicios	1	1	1	1
Seguimiento a beneficiarios	1	1	0	1
Control	1	1	1	1
Monitoreo	1	1	1	1
Evaluación Externa	1	1	1	1

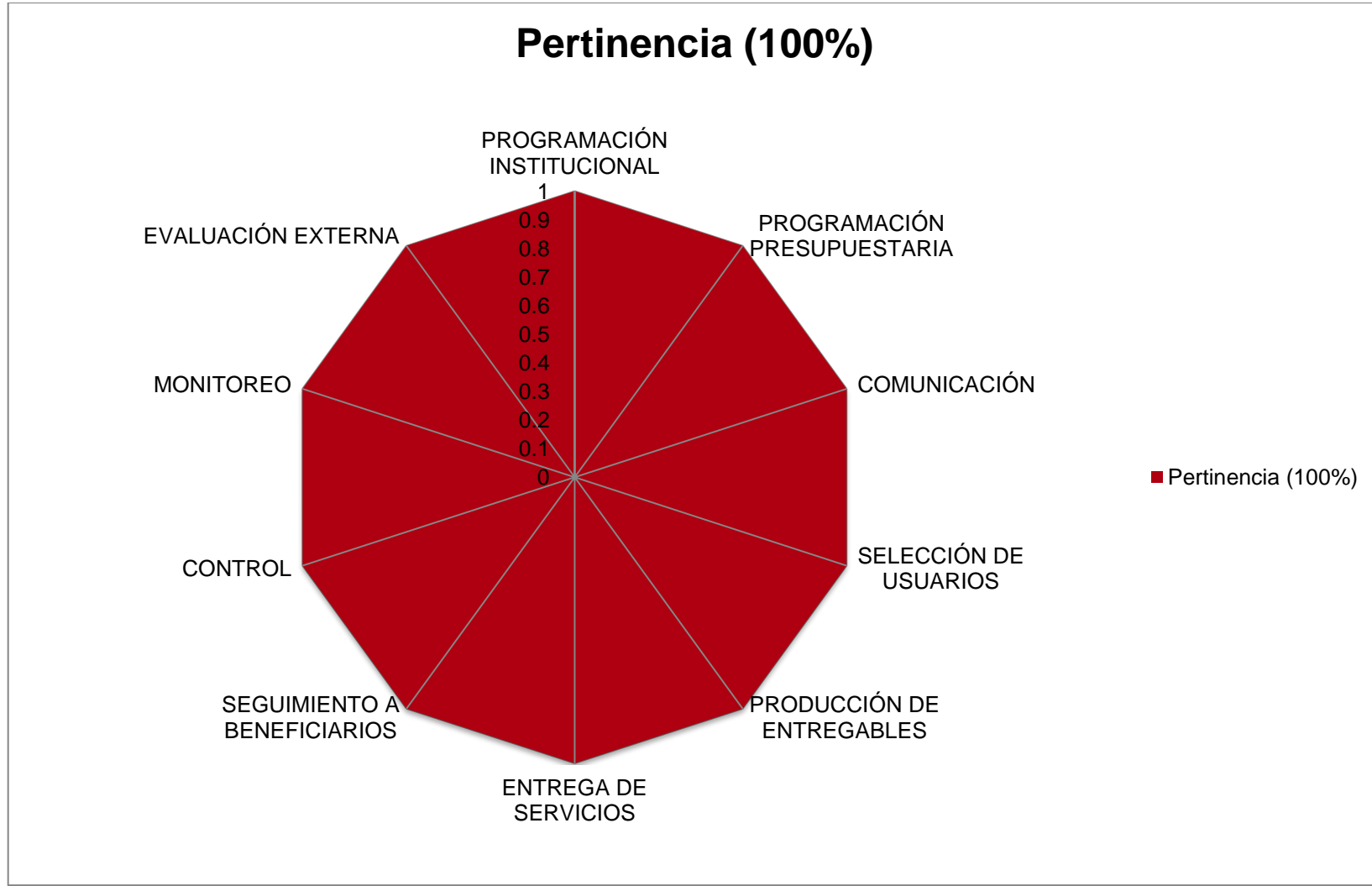


Oportunidad (100%)



Suficiencia (90%)





Anexo VIII Recomendaciones de la Evaluación de Procesos

Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, medio o bajo)
Planeación	Generación de informes del programa en materia de planeación propia	Es altamente factible realizar al menos una síntesis o informe puntual de los acuerdos en materia de planeación, calendarización de las actividades a realizar del Programa	Operadores responsables del Programa P001	El proceso de planeación, (que tiene involucradas a otras áreas y direcciones adjuntas), no está documentado fuera de los procesos internos y procedimientos interiores del Programa. No se ve reflejado en el único documento propio del programa.	El dar un panorama desde el inicio del ciclo a todos los involucrados en los efectos de una planeación propia del Programa	Cronograma propio de actividades del P001	Medio
Comunicación	Creación de bitácora de asesorías	Se requiere de desarrollar un formato de registro de actividades para ambas partes	Operadores del P001 y operadores de los programas presupuestarios que reciben asesoría en el ciclo presupuestal	No existen registros de todas las comunicaciones que se hacen hacia la población beneficiaria, puede tomarse en	1) Conocer la (frecuencia) cantidad de veces que cada programa solicita orientación y desarrollar estadísticas	Registro, bitácora o agenda de asesorías y orientaciones a los Pp (creación de registro)	Medio

				consideración implementar un registro fast-track en donde se puntúe tanto a los operadores del P001 como a los solicitantes	sencillas al respecto. 2) Poder hacer una comparativa diferenciada por los operadores y poder prevenir las asesorías que no son sustantivas y hacer eficiente una parte de las acciones del Programa.		
Producción/ entrega de servicios a beneficiarios	Capacitación en planeación	Esto requiere de un esfuerzo extra por parte de los operadores del P001, las capacitaciones pueden ser en talleres o clases donde se expliquen las condiciones generales de planeación y seguimiento a indicadores, metas y se dé a conocer su alcance al menos en el sector de CTI	Operadores del P001 y posibilidad de convocar a personal de CONEVAL pues existe personal capacitado para impartir conocimientos integrales sobre impactos socioeconómicos del sector CTI	Valorar la posibilidad de capacitar en temas de planeación y seguimiento a miembros clave de cada programa presupuestal. Pues en base a las entrevistas a los operadores del P001 y a los responsables del resto de los programas, se resalta la necesidad de contar con información sobre los diversos	Al ampliar el panorama de conocimientos se despierta el interés por participar activamente en las decisiones institucionales	Rescate de experiencias y exámenes de asimilación de las estrategias institucionales de los funcionarios involucrados en la operación de los Pp.	Medio

				aspectos de la planeación institucional y el trabajo de cada UR.			
Seguimiento a beneficiarios	Rescate de experiencias	Es posible en la medida que se puedan organizar reuniones conforme a la coordinación de las agendas de los operadores.	Operadores del Programa P001 y todos los responsables e interesados en aportar sus experiencias en procesos de asesoría, orientación o coordinación con el Programa	Derivado del trabajo de campo se recolectaron las opiniones de los operadores que reciben asesorías del P001. Una de las opiniones comunes es que las experiencias de otros operadores responsables de programas se estiman como un producto que no está siendo aprovechado por todos quienes comparten peticiones informativas comunes	1) Puede ayudar a tener servidores públicos más capacitados e interesados en resolver problemas cotidianos en materia de normatividad, técnicas informáticas y sistemas de registro interno y externos. 2) Recuperar experiencias exitosas en resolver problemas comunes a los programas dará pie a tomar acciones preventivas y eficientar los procesos de carga de información, así como de interpretación de las peticiones.	Rescate de experiencias. Crear un reservorio común de resolución de peticiones de información con características comunes tales como atención a solicitudes de registro en avances, manejo actualizado de plataformas informáticas externas, entre otras.	Medio

Control	Incrementar el tiempo dedicado al seguimiento	La viabilidad es alta pues requiere de mayor tiempo o programación de acuerdo a la agenda de trabajo de reuniones más duraderas.	Operadores del P001 y responsables de programas presupuestarios que soliciten mayor tiempo y contenido de las asesorías.	Si bien se entiende que el contexto sanitario actual ha impedido que se comuniquen operadores en persona, se rescata que aún en tiempos normales se puede incrementar el tiempo de las asesorías.	1) Que los responsables de los programas desarrollen un mayor entendimiento tanto del proceso de asesoría como de la utilidad de los resultados. 2) Funcionarios más involucrados en procesos de registro, asesoría y coordinación cuya curva de aprendizaje se acelere.	Bitácoras y registros de asesorías que produzcan los operadores de los 11 Pp y que sean entregadas a los responsables del P001	Medio
Monitoreo	Talleres de asesoría	Posible dentro de los tiempos institucionales	P001 y operadores de los programas presupuestarios	No se realizan talleres de aprendizaje periódicos	Dedicar tiempo preciso destinado a asesorar a cada programa. Sería equitativo y una labor que puede transformar la asesoría de correctiva a preventiva 2) El poder hacer programaciones		Medio

					<p>de asesoría hacia los operadores es una potencial experiencia de ahorro de tiempo en labores de asesoría. Al prevenir de acuerdo a los criterios de los operadores del P001 se reflejaría en que los responsables de los demás programas pudiesen contar con las nociones mínimas para el registro de sus actividades. Esto podría liberar espacio en las agendas de muchos programas</p>	
--	--	--	--	--	--	--

Anexo IX Sistema de monitoreo e indicadores de gestión PROPUESTA (formato libre)

Proceso	Indicador	Método de cálculo (sugerido)	Unidad de medida	Claro	Relevante	Económico (fuentes de información posibles)	Monitoreable	Adecuado
Planeación	Indicador de objetivos o tareas del cronograma de actividades de planeación del P001	(Número total de tareas realizadas en el periodo t por el programa / Total de tareas programadas por el programa en el periodo t)*100	Tareas o reportes	El indicador es claro en su método de cálculo, se refiere a un porcentaje	Al tratarse de el primer indicador relacionado con las acciones de planeación del programa	Se requiere de la explotación de información y sistematización por parte de los operadores del programa	Una vez obtenida la información de las tareas o actividades se puede dar seguimiento a las mismas sin crear registros exhaustivos.	Proporcionar actividades propias del programa como tareas pendientes arrojaría un indicio de la separación de actividades propias respecto a las del Consejo en su conjunto.
Comunicación	Indicador de Asesorías impartidas	(Total de asesorías impartidas en el periodo t por el programa / Total de asesorías programadas en el periodo t) * 100	Asesorías	El indicador es claro en su método de cálculo, se refiere a un porcentaje	El desarrollar un indicador que arroje información de un posible plan de asesorías se puede medir una actividad que no se reporta actualmente	Sólo se requiere de crear un formato y llevar un registro de actividades rápidas.	Es sencillo verificar y cuantificar las asesorías una vez hechas.	Al ser una inquietud expresada durante el trabajo de campo se considera adecuada su valoración y posible implementación.

Selección de beneficiarios	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Producción de entregables	Indicador de talleres de capacitación a funcionarios/operadores programados	(Total de funcionarios con asistencia al taller programados en el periodo t / Total de Funcionarios programados para ser capacitados en el taller en el periodo t) * 100	Funcionarios	El indicador es claro en su método de cálculo, se refiere a un porcentaje	Al tratarse un indicador relacionado con la sistematización de una actividad nueva, aportaría desde el inicio registro de la misma	Sólo se requiere de crear un formato y llevar un registro de la impartición de los talleres.	Dar seguimiento a los registros de los talleres no implica actividades más allá de su propio registro	Se medirá una actividad nueva y es necesario el reporte de esta.
Entrega de servicios	Indicador de tiempo dedicado a la capacitación de funcionarios/operadores de los Pp	(Horas dedicadas en total en el periodo / Total de horas programadas para capacitar a funcionarios) *100	Horas	El indicador es claro en su método de cálculo, se refiere a un porcentaje	El tiempo dedicado a las labores de orientación es parte importante de la dedicación de los operadores del programa	Al ser un registro que se lleva en paralelo a la propia actividad de capacitación sólo se requiere de confirmar mediante el llenado del formato creado para este fin	Es sencillo verificar y cuantificar el tiempo dedicado a las asesorías una vez hechas.	Como parte de un registro de actividades es complementario al mismo.

Seguimiento a beneficiarios	Indicador de actividades de coordinación terminadas en tiempo y forma a los Pp	(Total de actividades mandatadas realizadas por el programa en el periodo /Total de actividades mandatadas por entidades externas en el periodo t) *100	Actividades	El indicador es claro en su método de cálculo, se refiere a un porcentaje	Si bien se sabe que todas las peticiones de información y actividades relacionadas con ello se llevan a cabo no se conoce la cuantificación en materia de gestión de ellas	Se lleva un registro de atención de todos los programas se requiere de una sistematización para construir este indicador	Como parte de los avisos en los requerimientos de información no requiere de mayores esfuerzos.	Como un indicador de gestión de las actividades del programa sobre su población atendida es adecuado.
Control	Indicador de documentos utilizados en el repositorio de evaluación	(Total de documentos cargados en el repositorio por los programas en el periodo t / total de documentos solicitados por el programa a su población atendida en el periodo t) * 100	Documentos	El indicador es claro en su método de cálculo, se refiere a un porcentaje	Se conoce que existe el repositorio de evaluación pero es importante conocer mediante medición de sus registros la relevancia de su utilización.	Al estar construida la plataforma de registro de información se puede cuantificar con sólo visitas de supervisión en un ordenador.	Su observabilidad se limita a la exploración del portal y la cuantificación de documentos cardados en el mismo.	El repositorio tiene utilidad como un conglomerado versátil de información documental , un indicador al respecto se considera adecuado pues servirá de parámetro de frecuencia de uso y utilidad de este

Monitoreo	Indicador de reportes procesados para su inclusión en el informe del estado del CTI anual	(Reportes de CTI procesados con características suficientes para su inclusión en el informe del estado de CTI/ Reportes de CTI producidos por los programas)* 100	Porcentaje de Reportes	El indicador es claro en su método de cálculo, se refiere a un porcentaje	La información con la cual se construye el estado de desarrollo del CTI es vital para el Consejo. Este indicador aportaría sobre la gestión interna del total de insumos que se generan	La forma en cómo se cuantifiquen los reportes dará un parámetro de si este es un indicador viable para medir la gestión del programa.	De contar con informes generales credos por los Pp se puede llegar a considerar como un indicador con facilidad de monitoreo y comparabilidad entre periodos.	Se conocen las dimensiones generales y pilares de CTI reportados pero se considera adecuado contar con un indicador de gestión sobre todo el trabajo que hay detrás de la información de la institución
------------------	---	--	------------------------	---	---	---	---	---

Evaluación Externa	Indicador ASM atendidas por evaluaciones externas	(ASM atendibles ejecutándose o en curso derivados de las evaluaciones externas /Total de ASM atendibles programados derivados de evaluaciones externas) *100	Porcentaje de Aspectos Susceptibles de Mejora	El indicador es claro en su método de cálculo, se refiere a un porcentaje	Se considera importante cuantificar con un indicador los ASM que se están atendiendo, esto aporta información al momento en que el programa está siendo sometido a evaluaciones periódica externas sobre si hay avance y en qué medida se ha respondido a las observaciones	Mediante los Documentos de Trabajo o los Mecanismos documentales de seguimiento a ASM se puede dar cuenta de este indicador.	La tarea de monitorear los ASM en curso depende de la temporalidad en que estos puedan ser atendidos y con documentos de trabajo internos se les puede dar seguimiento.	Contar con este indicador es pertinente cuando el programa haya sido evaluado.
--------------------	---	--	---	---	---	--	---	--

Percepción de eficiencia sobre la Ejecución de los Procesos

El programa P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación logra en general sus objetivos primarios. Desde la atención en cuanto a la población objetivo que repercute en la mejora e impulso de las capacidades de los actores (en abstracto los programas presupuestarios) hasta la organización en paralelo con el propio CONACYT y sus objetivos, se puede apreciar que el propósito para el cual fue creado el programa ha desarrollado un modus operativo que lo coloca como un agente clave de la institución.

Proceso de Planeación

El proceso de planeación está poco claro en cuanto a la identificación propia como programa presupuestal, en general se ciñe a la planeación institucional. Esto no impide que la eficiencia de este proceso sea ejecutada con suficiente tiempo de anticipación cuando se trata de las acciones del anteproyecto de presupuesto y aunque es difícil separar la planeación institucional de la presupuestal, se pudo contar con declaraciones generales en el trabajo de campo que este proceso produce los resultados deseados.

Proceso Comunicación

Este proceso se puede comprender en dos aristas: interno y externo. Durante la evaluación de procesos se contó con información que resalta que la comunicación es fluida y eficiente entre el programa y los programas presupuestarios del CONACYT que apoya. Se cuenta con poca información sobre si el proceso de comunicación hacia las instancias externas se lleva a cabo en tiempo y forma pero indirectamente se sabe que la ejecución de esta es ineludible al ser mandatada mediante peticiones oficiales.

Proceso de Selección de beneficiarios

Reafirmando que este proceso está fuera del alcance del programa no es posible que el equipo evaluador realice una valoración sobre lo eficiente del mismo pues este proceso es nulo.

Proceso de producción de entregables

La creación de documentos e instrumentos de medición que hace el programa para que sean explotados por los programas es un proceso que se ha dominado por parte de los operadores del P001, este proceso se considera eficiente pues con la ausencia de este se retrasarían o replantarían los objetivos de reporte de información de casi todos los programas que son coordinados y asesorados por este.

Proceso de entrega de servicios

Parte importante de los servicios que el programa otorga se relacionan con servicios personales que se traducen como asesorías, y labores de coordinación. En el primer caso las asesorías son realizadas en corto tiempo y se responden contundentemente según declaraciones de ambas partes (asesores y asesorados) la otra labor requeriría de seguimiento más extendido en el tiempo para determinar si se trata de un proceso eficiente o no, y en todo caso si los retrasos o cumplimientos a tiempo son atribuibles a los operadores del programa o a los beneficiarios de los servicios.

Proceso de seguimiento a beneficiarios

Sobre este proceso se pudo contar con información que lo clasifica como una dinámica que requiere de una comunicación constante. Puesto que se pueden apoyar en ejercicios de ensayo y error se valora como un proceso medianamente eficiente pues para ser precisos en ello se necesitaría realizar al menos un estudio de caso por cada programa asesorado, lo cual crearía la necesidad de una evaluación complementaria para concentrar un método fiable en procesos disímiles entre programas.

Proceso de control

Puesto que el proceso se puede apoyar en herramientas de comunicación oficial como la plataforma de intercambio llamada SharePoint se considera que el proceso es susceptible de valorarse altamente eficiente. Esta estimación se basa en una revisión horizontal extensa que se

pudo hacer a la propia herramienta y en base a los argumentos que varios entrevistados argumentaron sobre los procesos de control que ejerce el programa sobre los operadores de los Pp.

Proceso de monitoreo

En parte los informes generados por los programas se pueden considerar un insumo que aporta al proceso de monitoreo de cada uno. Siendo así esta etapa, se valora como eficiente en la medida que se sabe se apega a las requisiciones institucionales periódicas de las actividades de cada programa presupuestal.

Proceso de Evaluación externa

El proceso de evaluación externa se puede estimar eficiente en tanto cumple con los plazos y entregas establecidos desde un principio. Por ahora, sólo se está en posibilidades de juzgar ejercicios previos de evaluación y se conoce que en ningún caso han existido plazos extendidos ni modificaciones a los cronogramas de trabajo pactados originalmente.

Anexo X Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis (formato libre)

No se llevaron a cabo estudios de caso pues el programa atiende como población objetivo a unidades administrativas identificadas como programas presupuestarios con varios responsables a cargo de la operación de los mismos. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas de las cuales se incluye el instrumento de recolección en el Anexo XIII

Anexo XI Bitácora de trabajo de campo

Bitácora de Aplicación de Entrevistas de la Evaluación de Procesos al programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación.

De acuerdo a un diálogo llevado a cabo con los responsables de la Operación del Programa presupuestario P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación se pudo llegar a una propuesta de aplicación de las Entrevistas semi-estructuradas a los responsables de cada uno de los programas presupuestarios con los cuales el P001 tiene interacciones en las diversas áreas de trabajo.

Puesto que actualmente continuamos con la situación de distanciamiento social debido al escenario particular de salud que atravesamos desde comienzos de año, las entrevistas se aplicaron de forma remota.

Si bien hubo funcionarios que se encontraban en posibilidades de ser entrevistados en las propias instalaciones del CONACYT, había otros a los que esta decisión no estaba en sus manos. Por ello, todas las entrevistas se aplicaron por medio de la invitación al correo electrónico de cada operador o responsable de su respectivo programa.

Si bien algunas entrevistas pudieron realizarse con apoyo audiovisual, algunas sólo pudieron llevarse a cabo con audio de los funcionarios.

El siguiente cuadro muestra las fechas y horarios en que se aplicaron las entrevistas a los operadores clave de cada programa.

Cronograma de entrevistas

Programa presupuestario	Cargo: responsable titular del programa/administrativo/operador/	Nombre	Fecha y hora
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Subdirector de Información Sectorial de CTI	Ing. Marco Franco	15 de septiembre 2020 12:00 a 13:00 hrs.
W001 - Operaciones Ajenas	Jefe de Departamento de Seguimiento Programático Presupuestal	Lic. Javier García	15 de septiembre 2020 14:00 a 15:00 hrs
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Subdirector Administrativo del SIICYT	Mtro. Juan Braulio Rivera Lomas	15 de septiembre 2020 16:00 a 17:00 hrs.
M001 Actividades de Apoyo Administrativo	Jefe de Departamento de Seguimiento Programático Presupuestal	Lic. Javier García	17 de septiembre 2020 9:30 a 10:30 hrs.
P001 - Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación	Director de Análisis Estadístico y Evaluación	Mtro. Carlo Andrés	17 de septiembre 2020 12:00 a 13:00 hrs.

		Altamirano Allende	
O001 Actividades de Apoyo a la Función Pública y Buen Gobierno	Consultora en Procesos Estándar	Juana Beatriz Pavano Villar	21 de septiembre 2020 10:00 a 11:00 hrs.
E003 Investigación científica, desarrollo e innovación	Jefe de Departamento de Proyectos Institucionales	Lic. Edgar David Ramírez de Jesús	21 de septiembre 2020 11:30 a 12:30 hrs.
S192 Fortalecimiento sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación	Subdirectora de Análisis Estadístico Subdirector de Programación Institucional	Mtra. Paola Elizabeth Zavaleta cordero, Mtro. César Augusto Reza Díaz	22 de septiembre 2020 11:00 a 12:00 hrs
S-190 Becas de posgrado y apoyos a la calidad	Subdirector de Información	Dr. David Salomón Ake Uitz	23 de septiembre 2020 9:00 a 10:00 hrs.
F002 Apoyos para actividades científicas, tecnológicas y de innovación	Subdirector Administrativo de Pagos y Fondos	Lic. Juan Jesús Zepeda Oceguera	23 de septiembre 2020 11:00 a 12:00 hrs.
S278 Fomento Regional de las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación	Subdirector de Coordinación Regional	Lic. José Antonio Garduño Espejel	23 de septiembre 2020 16:00 a 17:00 hrs.
F003 Programas nacionales estratégicos de ciencia, tecnología y vinculación con el sector social, público y privado	Subdirector de Normatividad y Gestión	Lic. Bonifacio Escobedo Lira	24 de septiembre 2020 16:00 a 17:00 hrs.
S191 Sistema Nacional de Investigadores	Subdirector de Gestión y Análisis de Información	Mtro. Mauricio Figueroa	25 de septiembre 2020 16:00 a 17:00 hrs.

Observaciones de la aplicación.

1.- Debido a cuestiones de logística y a recomendaciones del área de Planeación el Lic. Javier García, respondió en dos ocasiones la encuesta, en la primera entrevista contestó la entrevista como operador responsable del Programa W001 Operaciones Ajenas, en la segunda como se puede ver en el cuadro Cronograma de entrevistas responde como operador del programa presupuestario M001 Actividades de Apoyo Administrativo.

Debe aclararse que antes de la aplicación de las preguntas en cada entrevista, se platicó esta situación con el responsable y comprendió su papel plenamente en cada caso. También, a fin de estar en plena posibilidad de utilizar la información de las respuestas, se analizó que estas guardaran concordancia sobre el programa que se estaba cuestionando.

2.- En el caso de la entrevista aplicada al programa presupuestario S192 Fortalecimiento sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación. Se decidió que era necesario contar con la participación de dos operadores, esta situación se deriva del conocimiento previo del Equipo Evaluador de que el programa está transitando por su último ciclo presupuestal y debido a la gran cantidad de fondos que confluyen en un solo programa presupuestario.

3.- Una situación particular es la presentada por el programa presupuestario F003 Programas nacionales estratégicos de ciencia, tecnología y vinculación con el sector social, público y privado.

En primer lugar, se tuvo que reprogramar la entrevista debido a causas ajenas a ambas partes del proceso. La entrevista se reprogramó del jueves 24 de septiembre a las 11:00 hrs. A las 16:00 hrs. Este cambio no alteró la aplicación de la entrevista. No obstante, el operador, durante la entrevista explica que este programa presupuestario existe en lo programático, pero no se encuentra operando. Esto llevó a considerar la entrevista como inválida pues no se cuenta con la relación de actividades que sí se desarrolla en todos los demás programas sujetos a esta evaluación y para la presente evaluación.

Repositorio de Evaluación

Como parte del trabajo de campo se realizó la petición a los operadores responsables del P001 de contar con un ejercicio exploratorio de reconocimiento de portales de comunicación interno. Se conoce que al menos este es utilizado desde el ciclo 2016.

Se logró analizar el portal denominado SharePoint en donde los operadores del P001 cuentan con acceso de supervisor para el intercambio de información oficial generada por todos los programas presupuestarios del CONACYT, cada uno con una carpeta propia con sólo acceso a la misma.

Evaluación SIICYT

1.- En la sección identificada como Evaluación SIICYT se da cuenta que los programas cuentan con la carga de información correspondiente a la Matriz de Indicadores para Resultados.

Parte de esta compilación documental incluye a la batería de indicadores y cada uno cuenta con las siguientes características:

- Indicador,
- Método de cálculo
- Numerador/Denominador (definidos)
- Meta alcanzada
- Meta programada y,

- Comentarios

2.- También se pudo corroborar que se encuentran en el Repositorio los informes de Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) Clasificados como Institucionales derivados de las Evaluaciones Externas

Los documentos que detallan los ASM incluyen las siguientes características:

- Tema,
- Aspecto Susceptible de Mejora
- Año,
- Documento del cual se extrae,
- Recomendación,
- Criterios de selección,
- Actores involucrados,
- Justificación,
- Fundamento legal,
- Nivel de priorización,
- Justificación,
- Actividades,
- Áreas responsables,
- Fechas de término,
- Resultados esperados,
- Producto y
- Responsable.

Este proceso cuenta con un mecanismo documentado para su elaboración y procedimiento llamado “Guía para el llenado de la Ficha”

3.- La exploración del sitio Web SharePoint pudo dar cuenta que también se registran las minutas de las reuniones de los operadores y autoridades relacionadas con la operación de los Pp. Sin ser exhaustivos, en general se conoce que se definen puntos de la agenda de trabajo respecto a cada uno de los programas y los compromisos que cada funcionario llevará cabo como responsable de su propia área en colaboración con las necesidades planteadas a atender.

4.- Están presentes una serie de documentos con los cuales se registran las actividades de los programas. Ejemplo de ellos son:

- Informes de auditorías (Cédulas de respuesta a observaciones)
- Acciones sustantivas
- Reportes trimestrales
- Guías y mecanismos

- Documentos Descriptivos del Diseño de cada Pp
- Padrones de beneficiarios o cuantificaciones de poblaciones atendidas
- Bases de datos
- Informes de las evaluaciones externas mandatadas en los PAE
- Reglas de Operación (ROP) y
- Solicitudes al INAI

Este ejercicio exploratorio sirvió de apoyo para confirmar que los intercambios de información tienen una plataforma oficial que permite el intercambio de información y documentos como un compendio en cual se dan elementos para mantener el control del los operadores de los programas, monitorear avances de recomendaciones y evaluaciones externas así como de la posibilidad de llevar cabo ensayos internos a fin de lograr una especie de aprendizaje de la metodología de registro de información propia del CONACYT. No es una actividad menor, sin embargo, al no ser la finalidad de esta evaluación hacer una valoración extensiva de los portales de comunicación ni de los canales utilizados entre operadores de programas y las unidades administrativas responsables del manejo de los recursos utilizados en el Consejo, se considera que este primer acercamiento fue de utilidad para orientar el análisis que requiere una evaluación en materia de Procesos.

Anexo XII Bases de datos

No se contó con bases de datos para la evaluación de procesos pues el Programa no genera estas con respecto a su población objetivo ni sobre los procesos que este implementa en atención a sus beneficiarios. Adicionalmente al ser estos una entidad organizativa no genera características socioeconómicas por lo que no es posible contar con las bases mencionadas.

Anexo XIII Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador

Instrumentos cualitativos para entrevista semi –estructurada

Las presentes guías representan el instrumento cualitativo por el cual fueron entrevistados los Operadores del Programa P001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación, así como los operadores del resto de los programas presupuestarios los cuales son la población atendida por el programa evaluado. Estos guiones no son limitativos por lo cual cada caso pudo incluir preguntas adicionales en base al contexto y referencias de respuesta hechas en cada caso.

Guía de entrevista para los operadores del P001
1.- ¿Podría indicarme cuál es el objetivo u objetivos de las acciones que lleva a cabo el programa? 1.1 ¿Existen planes específicos documentados para que el Programa P001 cumpla sus objetivos?
2.- ¿Las acciones están dirigidas a un área específica de los programas?
3.- Respecto a las acciones que brinda a su población atendida, (programas) ¿cuáles son las principales e indispensables y cuáles son secundarias o requieren alguna condición para aplicarse?
4.- De las acciones mencionadas, ¿cuáles se encuentran basadas en documentación oficial y cuáles tienen que ser implementadas Ad hoc, en función de las necesidades del programa?
5.- ¿Las acciones tienen fechas para su cumplimiento?, y ¿estas fechas son normadas por su oficina o dirección en algún documento o plan?, 5.1 Si las acciones son mandatadas por una instancia externa a la dirección, ¿esta tiene en cuenta el contexto y capacidades de los operadores del programa? 5.2 ¿El tiempo para cumplir con estas acciones es notificado a los programas? 5.3 ¿Existe algún posicionamiento formal con el cual puedan decir si la acción de coordinación, asesoría es el adecuado?
6.- ¿La normatividad refleja de manera precisa la operación real del programa?
7.- ¿Cuál es el documento normativo que considera mejor refleja la operación del programa?
9.- El programa P001, siendo un programa que ofrece servicios y apoyos no monetarios, ¿cuenta con los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las actividades del programa?
10.- Respecto a los apoyos, ¿existe algún sistema o sistemas de información que apoyen la operación del Programa?
11.- De contar con sistemas informáticos para la operación del programa, ¿Cómo se utilizan? 11.1 ¿Cuáles son los procesos del Programa para los que se utilizan estas aplicaciones? 11.2 Si no se cuenta con sistemas informáticos propios del programa, ¿Cómo se operan las asesoría, coordinación, acreditación en cuanto al apoyo de sistemas?
12.- ¿Los procesos de registros son estandarizados?, ¿Qué normatividad o documentos oficiales los rigen?
13.- ¿Existen impedimentos o dificultades constantes para dar asesoría a los programas del CONACYT? 13.1 ¿Tienen un plan de contingencia para afrontarlos?
14.- Los procesos de asesoría, coordinación, acreditación ¿Son procesos que los programas soliciten o existe programación para implementarlos con cada programa presupuestario?

14.1 ¿Bajo cuáles criterios se decide si un programa necesita asesoría, coordinación, acreditación ¿De quién o qué factor depende la puesta en marcha de estos procesos?
15.- Ejemplificando con algún programa ¿puede indicar cómo se lleva a cabo un proceso de asesoría?
15.1.- Ejemplificando con algún programa ¿puede indicar cómo se lleva a cabo un proceso de coordinación?
15.2.- Ejemplificando con algún programa ¿puede indicar cómo se lleva a cabo un proceso de acreditación?
16.- ¿Qué áreas necesitan estar involucradas en los procesos de asesoría, coordinación y acreditación?
17.- ¿Estos procesos están documentados o existe algún mecanismo específico para llevarse a cabo?
18.- ¿El mecanismo documentado se apega al proceso o se presentan elementos no contemplados? Ejemplifique.
19.- Los resultados o productos de asesoría, coordinación y acreditación, ¿se documentan desde el comienzo, existen etapas programadas para ello?, ¿es necesario documentar todo el proceso?
20.- En los procesos de asesoría, coordinación y acreditación, ¿se ven involucradas instancias externas, cuáles?
20.1 ¿En cuáles es necesario y en cuales no?
20.2 ¿Qué nivel de injerencia o autoridad tienen las instancias externas?
20.3 ¿Está documentada esta intervención?
21.- Las acciones que el Programa P001 para con su población objetivo ¿son supervisadas por alguna instancia o área del CONACYT?
22.- ¿Existe alguna etapa adicional que se llevar a cabo en los procesos de asesoría, coordinación y acreditación y que no se encuentre en la normatividad?, ¿Cuál sería?
23.- ¿Se cuenta con documentación para conocer la opinión de los operadores de los programas en cuanto a si las asesorías, coordinaciones y acciones de apoyo para la acreditación son procesos valorados positiva o negativamente?
24.- ¿Las acciones del Programa P001 asesoría, coordinación y acreditación cuentan con indicadores adicionales a los mostrados en la Matriz de Indicadores para Resultados?
25.- ¿En qué momento se da por concluida una acción o proceso en materia de asesoría, coordinación y acreditación?
26.- Los resultados de asesoría, coordinación y acreditación, ¿son accesibles por parte de algún otra instancia externa al CONACYT o público en general?, ¿con qué frecuencia se puede acceder a esta información?

**Guía de entrevista para los beneficiarios de las acciones del P001
(Programas Presupuestarios o población atendida)**

1.-¿Puede usted identificar el momento en el cual el programa P001 comienza a brindarle apoyo?
2.- ¿Podría indicar la naturaleza de la actividad de apoyo que le brinda el P001? (asesoría, coordinación, acreditación, planeación, etc.)
3.- Sobre las actividades de asesoría, coordinación, acreditación, ¿cuál es la que este programa solicita con más frecuencia? ¿por qué?
4.- ¿La asesoría, coordinación, acreditación, es iniciativa del programa P001 o es una necesidad que se plantea el programa que usted opera?
5.- ¿Cuánto tiempo transcurre entre el comienzo de la asesoría, coordinación, acreditación y los primeros resultados medibles o documentados?
6.- ¿De cuáles factores depende principalmente?
7.-¿Qué factores son susceptibles de mejorar por su parte y cuáles están fuera de su alcance?

8.- ¿Quiénes más se ven involucrados en el apoyo de la asesoría, coordinación, acreditación del P001?
9.- ¿Qué labores son las que llevan estos involucrados en la recepción del apoyo?
10.- ¿Existe algún mecanismo documentado por el cual se lleve a cabo esta asesoría, coordinación o acreditación?
11.- ¿Qué tan apegado al mecanismo documental considera que se realizan en la práctica la acciones en que le apoya el P001?
12.- ¿Considera que el tiempo destinado a estas labores es el suficiente?
13.- Considera que los objetivos son acordes con las acciones de orientación que recibe de parte del P001?
14.- En caso de no cumplir con la asesoría, coordinación, acreditación de acuerdo a lo planeado por el Programa P001 ¿Existe algún mecanismo por el cual el resultado sea sometido a ajustes?
15.- ¿Este mecanismo está documentado?
16.- ¿Quién o quiénes son los responsables de realizar estos ajustes?
17.- El producto o resultado de asesoría, coordinación, acreditación, ¿es difundido hacia todo el CONACYT en general o sólo es responsabilidad de alguna dirección, subdirección o área en específico?
18.- ¿Este proceso está sustentado en algún documento específico?
19.- ¿Cuál es el papel de su programa o dirección para procesar esta información y darla a conocer a las otras áreas?
20.- ¿El proceso se apega a la normatividad vigente?
21.- ¿Cuál es el documento normativo que le aplica?
22.- De no ser así, ¿qué proceso o mecanismo sería necesario para mejorar el proceso
23.- ¿Cómo finaliza el proceso de asesoría, coordinación, acreditación que el programa recibe por parte del P001?
24.- ¿La finalización del proceso de asesoría, coordinación, acreditación está sustentada en algún mecanismo específico?
25.- Una vez finalizado el proceso de asesoría, coordinación, acreditación, ¿Cómo se registra el resultado?
26.- ¿Este proceso está normado?, ¿qué normas o lineamientos lo regulan?
27.- ¿Existe alguna otra instancia que esté involucrada en la finalización del proceso? ¿Cuál?
28.- ¿Cuáles son los mecanismos mediante los cuales interviene la instancia externa?
29.- ¿Este proceso se encuentra bajo alguna normativa? ¿Cuál es este?
30.- Por último, el proceso general de asesoría, coordinación, acreditación que recibe por parte del programa P001 ¿es útil para el programa?,
31.-¿En qué forma ayuda a la mejora del desempeño general su programa?
32.-¿Existe otra alternativa que se haya considerado institucionalmente para las labores de asesoría, coordinación, acreditación hacia el programa que opera?
33.- ¿Se puede considerar que esta asesoría, coordinación, acreditación es una labor de planeación anticipada o se requiere de ajustes constantes?
34.- ¿Cuáles son las ventajas de tener asesoría, coordinación, acreditación por parte del programa P001?

Anexo XIV Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre de la Evaluación	Evaluación en Materia de Procesos
Nombre y clave del programa evaluado	P 001 Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación
Ramo	38
Unidad(es) Responsable(s)	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
PAE de origen	Programa Anual de Evaluación 2018
Año de conclusión y entrega de la evaluación	15 diciembre 2020
Tipo de evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre de la instancia evaluadora	El Colegio de México A.C.
Nombre del(a) coordinador(a) de la evaluación	Dr. Manuel Gil Antón
Nombre de los principales colaboradores(as) de la instancia evaluadora	M. J. Manuel De La Paz Ortega M. Nancy G. Estrada Peredo
Unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Dirección de Planeación y Evaluación
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación directa
Costo total de la evaluación con IVA incluido	\$650,000.00 (no incluye IVA El Colegio de México no lo causa)
Fuente de financiamiento	Recursos Fiscales

Anexo XV Fuentes de información de la Evaluación

Documentos normativos e institucionales

- Programa Institucional 2020-2024 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, junio 2020.
- Programa Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Matriz de Indicadores para Resultados 2020
- Matriz de Indicadores para Resultados 2019.
- Fichas Técnicas de los indicadores 2017 a 2019 de cada indicador contenido en la MIR
- Reglas de Operación Programa S191 Sistema Nacional de Investigadores (SNI) 2018.
- Reglas de Operación Programa S190 Becas de Posgrado y apoyos a la Calidad
- Reglas de Operación Programa S278 Fomento Regional las Capacidades Científicas, Tecnológicas y de Innovación. Agosto 2018, en:
- Programa Institucional 2020-2024 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, junio 2020.
- Programa de Trabajo CONACYT 2019
- Programa de Trabajo CONACYT 2020
- Documento Diagnóstico del Programa “P001-Diseño y evaluación de políticas en ciencia, tecnología e innovación” CONACYT, Dirección Adjunta de Planeación y Evaluación diciembre 2019
- Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para resultados del Consejo Nacional de Evaluación de Política Pública y Desarrollo Social (CONEVAL). Consultado en:
- Manual para el diseño y construcción de indicadores del Consejo Nacional de Evaluación de Política y Desarrollo Social (CONEVAL).
- Estatuto Orgánico del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología Publicada 17.02.2020
- Ley Orgánica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Publicado 20.05.2014
- Ley de Ciencia y Tecnología Publicada 08.12.2015
- Modelo Sintético de Información del Desempeño. Subsecretaría de Egreso, Unidad de Evaluación de Desempeño. 2018
- Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2019. Publicado 2018
- Anexos Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2019. Publicado 2018
- Plan Nacional de Desarrollo. Aspectos Relevantes, Cámara de Diputados. Informe Institucional
- Plan Nacional de Desarrollo Anexo XVIII Bis Gaceta Parlamentaria Palacio Legislativo
- Árbol de Problemas del Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación 2019
- Árbol de Objetivos del Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación 2019

Informes

- Evaluación de Diseño al Programa P001 Diseño y Evaluación de Políticas Públicas en Ciencia, Tecnología e Innovación, mayo 2016.
- Informe de Actividades CONACYT enero-marzo 2019
- Informe de Actividades CONACYT enero-septiembre 2019
- Informe de Actividades CONACYT enero-marzo 2020
- Informe de Autoevaluación del CONACYT enero diciembre 2019

- Informe de Autoevaluación del CONACYT enero diciembre 2020

Páginas web

- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- <https://www.conacyt.gob.mx/>
- <https://www.coneval.org.mx>
- Portal CONACYT <https://www.conacyt.gob.mx/>
- <http://www.oecd.org/>
- <http://www.coneval.org.mx/>
- <https://www.worldbank.org/>

Estadísticas y registros administrativos

- Presupuesto de Egresos de la Federación. Análisis Funcional Programático Económico enero 2019
- Presupuesto de Egresos de la Federación. Programas presupuestarios en Clasificación Económica enero 2019
- Presupuesto de Egresos de la Federación. Ramo 38. Estrategia Programática 2019
- Presupuesto de Egresos de la Federación. Análisis Funcional Programático Económico enero 2020
- Presupuesto de Egresos de la Federación. Programas presupuestarios en Clasificación Económica enero 2020
- Presupuesto de Egresos de la Federación. Ramo 38. Estrategia Programática 2020
- Avance en los Indicadores de los Programas. Cuenta Pública 2018
- Avance en los Indicadores de los Programas. Cuenta Pública 2019
- Encuesta Nacional sobre la Percepción Pública de la Ciencia, Tecnología en México (ENPECYT) 2017
- Tabulados y Resultados de la Encuesta Sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico (ESYDET) 2017
- Estado del Ejercicio del Ramo 38 UR90 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología 2018, 2019 y presupuesto original 2020

Otro (Manuales y/o mecanismos)

- Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2020. Publicado 2019
- Anexos Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2019. Publicado 2019
- Manual de Organización del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Septiembre 2017
- Manual de Organización Específico de la Dirección Adjunta de Planeación y Evaluación. CONACYT agosto 2017
- Capturas del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Programa P001 diciembre 2020
- Bases de Organización y Funcionamiento del Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SIICYT)
- Reglas Específicas para la Organización y Funcionamiento del Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SIICYT)
- Mecanismo para la Definición, Cuantificación de la Población Potencial, Objetivo y Atendida CONACYT
- Mecanismo para el Registro, Revisión y Actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados y las Fichas de Indicadores del Desempeño de los Programas Presupuestarios del CONACYT
- Mecanismo para la Ejecución del Programa Anual de Evaluación (PAE)