

Términos de referencia para la evaluación específica del Programa Esmeralda¹

Programa Anual de Evaluación de las Políticas y Programas Públicos del Estado de Durango (PAE) 2020

mayo de 2020

¹ Citación sugerida: Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. *Términos de referencia para evaluación específica del Programa Esmeralda*, Durango:Inevap, 2020.

Contenido

Antecedentes	3
De la intervención	3
De la evaluación.....	3
Objetivos.....	3
Hipótesis	4
Alcance	4
Usos y usuarios previstos	4
Principios.....	4
Consideraciones administrativas de la evaluación	5
Etapas, productos y plazos	5
Roles y responsabilidades.....	6
Consideraciones técnicas de la evaluación.....	6
Metodología.....	6
Criterios para responder las preguntas	7
Criterios para la propuesta de recomendaciones y observaciones.....	7
Preguntas de evaluación	8
Configuración de informe de evaluación.....	12
Informe de evaluación	12
Resumen ejecutivo	13
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	13
Conclusiones y valoración final.....	13
Ficha de la evaluación	14
Anexos	14
1. Procesos clave de la operación del PE.....	14
Apéndices	14
Fórmulas Erlang B y Erlang C	14
Referencias	15

Antecedentes

De la intervención

El Programa Esmeralda (PE) es una iniciativa estatal de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Durango para atender cualquier situación de violencia. El modelo del PE combina el número de emergencias 911 con la asesoría legal, psicológica y social especializada del programa.

El PE nace en 2006 en la capital del estado y en 2008 en la región Laguna. Inicialmente, el programa sólo intervino en casos de violencia contra las mujeres; actualmente, atiende cualquier tipo de violencia e intentos de suicidio.

La atención del PE comienza cuando los operadores del número de emergencias 911 detectan un caso que requiera atención especial y transfieren la llamada hacia el PE. El personal del PE está conformado por mujeres abogadas, psicólogas y trabajadoras sociales que brindan asesoría telefónica sin interrupción.

Cuando las operadoras del PE identifican que la vida de quien llama está en riesgo, el PE puede enviar una unidad de rescate para separar a las personas en situación de violencia del entorno de agresión. Junto con la atención telefónica especializada y el rescate de situaciones graves de violencia, el PE da seguimiento a los casos que atiende hasta que estos se resuelven judicialmente.

De la evaluación

El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) es el Organismo Constitucional Autónomo encargado de realizar y coordinar las evaluaciones de las políticas y programas públicos que operan los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, los órganos constitucionales autónomos, los municipios y las entidades paraestatales y paramunicipales del estado de Durango. El objetivo del Inevap es generar información para mejorar las intervenciones públicas a partir del trabajo independiente, objetivo, transparente, colaborativo y de calidad.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas Públicas y de los Programas Presupuestarios del Estado de Durango vigentes², establecen las bases para el cumplimiento de las funciones de evaluación del Inevap. De esta manera, los Lineamientos definen que las acciones de evaluación deben apegarse a los modelos de términos de referencia que emita el Inevap, los cuales definen la intervención pública, los instrumentos, acciones, resultados y alcances que sean objeto de evaluación.

Previo a la decisión de evaluar, el Inevap realizó una valoración de evaluabilidad que estimó la disposición y preparación de la intervención para ser evaluada. Los resultados de esta valoración fueron el insumo principal para configurar los objetivos, hipótesis y preguntas de evaluación. De esta manera, se asegura el diseño de la evaluación responde a las características de la intervención y se sincroniza con las necesidades de información de sus responsables.

Objetivos

Los objetivos de la evaluación específica del Programa Esmeralda parten del enfoque formativo de la evaluación y obedecen a un paradigma pragmático orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo.

Objetivos de la evaluación

Principal	Valorar la calidad, suficiencia y resultados de los procesos y protocolos del Programa Esmeralda para alcanzar sus objetivos
Específicos	<ul style="list-style-type: none">• Valorar los procesos y protocolos del Programa Esmeralda para garantizar la seguridad del servicio• Estudiar la cobertura de la demanda del Programa Esmeralda y valorar su capacidad y estrategias para cubrirla

² Disponibles en: <https://www.inevap.org.mx/nosotros>

-
- Medir el desempeño del servicio del Programa Esmeralda
-

Hipótesis

Las hipótesis que guían la evaluación específica del Programa Esmeralda derivan del encuentro de las necesidades de información y los requerimientos de la intervención para alcanzar sus resultados. Estas hipótesis se vinculan con los objetivos y secciones de la evaluación, y apoyan la configuración de su resumen ejecutivo.

Hipótesis de la evaluación

Principal	Los procesos, protocolos y resultados del Programa Esmeralda conducen al logro de sus objetivos.
Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • El Programa Esmeralda define los procesos y protocolos indispensables para garantizar la seguridad del servicio. • El Programa Esmeralda asegura la cobertura y continuidad del servicio. • El Programa Esmeralda define indicadores del desempeño del servicio y monitorea sus resultados.

Alcance

La evaluación específica del Programa Esmeralda debe explicar la brecha entre los resultados esperados y alcanzados por la intervención. El equipo evaluador debe interpretar la información disponible, emitir juicios valorativos sobre la capacidad de la intervención para alcanzar sus objetivos y proponer vías de mejora de sus resultados.

Para ello, el equipo evaluador debe analizar la información documental pública y provista por los responsables de la intervención, así como la evidencia relacionada con el logro de sus objetivos. Asimismo, es necesario que el equipo evaluador realice entrevistas personales o grupos focales con los responsables de la intervención para recoger su experiencia y conocimiento y propiciar su compromiso con el ejercicio de evaluación.

De manera adicional, el equipo evaluador puede aportar elementos y herramientas de análisis que fortalezcan la evaluación, pero esto no debe representar un costo extra ni sustituir los requerimientos de estos términos de referencia.

Usos y usuarios previstos

Los principales usuarios previstos de la evaluación específica del Programa Esmeralda son los funcionarios responsables de la intervención en la Subsecretaría de Prevención Social y Participación Ciudadana de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Durango. Se espera que los usuarios primarios utilicen los resultados de la evaluación para hacer adecuaciones al diseño de la ejecución del programa; en particular, la documentación de sus procesos y protocolos, la coordinación con otras instancias públicas y la medición del desempeño y resultados.

Igualmente, toda evaluación puede entenderse como un ejercicio de rendición de cuentas y transparencia, que fortalece la calidad democrática de la sociedad. Así, los resultados de esta evaluación son un insumo para elevar el nivel de la discusión pública sobre la pertinencia, relevancia, capacidad y resultados de la intervención pública evaluada y cómo se pueden mejorar.

Principios

La evaluación específica del Programa Esmeralda debe conducirse por el equipo evaluador y validarse por el Inevap según los principios de utilidad, factibilidad, propiedad y precisión.

Principios de la evaluación

Utilidad	La evaluación se sincroniza con las necesidades de información de sus usuarios previstos
Factibilidad	La evaluación es realista, eficiente y efectiva de acuerdo con sus procesos, contexto y recursos
Propiedad	La evaluación se conduce de manera legal, ética y transparente

Precisión La evaluación expone y justifica técnicamente la interpretación, valoración y recomendaciones sobre los factores que determinan el valor y mérito de la intervención evaluada

Fuente: adaptado de Yarbrough, D.B., Shula, L.M., Hopson, R.K., & Caruthers, F.A. (2010). *The Program Evaluation Standards: A guide for evaluators and evaluation users (3rd. ed)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Asimismo, el equipo evaluador debe propiciar el involucramiento y participación de los responsables de la intervención, de los usuarios previstos de la evaluación y de aquellos que pueden ser afectados por sus resultados.

Finalmente, la independencia del equipo evaluador es indispensable para garantizar la objetividad del ejercicio evaluativo, por lo que cualquier conflicto de interés o situación potencial de afectar la imparcialidad de la evaluación debe ser evitado.

Consideraciones administrativas de la evaluación

Etapas, productos y plazos

El plan de evaluación del equipo evaluador debe considerar al menos **5 etapas**: 1) Apertura de la evaluación, 2) Desarrollo metodológico, 3) Primer informe preliminar, 4) Informe preliminar final y, 5) Dictaminación de la evaluación. Cada una de estas etapas es esencial para el desarrollo de la evaluación que deriva **2 productos** específicos: 1) Resultados preliminares de las preguntas de evaluación e 2) Informe preliminar final de la evaluación.

El equipo evaluador debe entregar los productos de la evaluación a la dependencia o entidad responsable de la intervención y al Inevap según las condiciones y plazos de su propuesta técnica de trabajo y el contrato de evaluación correspondiente, pero debe atender las fechas límite que indican estos términos de referencia.

Cada producto de la evaluación debe revisarse por la dependencia o entidad responsable de la intervención y validarse técnicamente por el Inevap. Para ello, el Inevap y la dependencia responsable de la intervención tienen **hasta 5 días hábiles** para comunicar sus comentarios al equipo evaluador, quien a su vez cuenta con otros **5 días hábiles** para responder a tales comentarios y hacer las adecuaciones necesarias a los productos de la evaluación.

Luego que el Inevap valide técnicamente el informe preliminar final de la evaluación, el documento pasa a ser dictaminado por el Consejo General de acuerdo con el artículo 11 numeral 2 fracción V de la Ley que Crea el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. Se considera finalizada la evaluación, hasta que esta haya sido dictaminada aprobatoriamente.

Etapas productos y plazos

Etapas y productos	Duración o fecha límite
1. Apertura de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del equipo evaluador y del instrumento y proceso de evaluación 	
2. Desarrollo metodológico <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo del equipo evaluador 	
3. Primer informe preliminar <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta de las preguntas de evaluación • <i>Producto: Resultados preliminares de las preguntas de la evaluación específica del Programa Esmeralda</i> 	
Intermedio para comentarios de la dependencia o entidad responsable de la intervención y del Inevap a los resultados preliminares de las preguntas de evaluación	Hasta 5 días hábiles
4. Informe preliminar final <ul style="list-style-type: none"> • Configuración del informe preliminar de la evaluación • <i>Producto: Informe preliminar final de la evaluación específica del Programa Esmeralda</i> 	

Etapas productos y plazos

Etapa y producto	Duración o fecha límite
Intermedio para comentarios de la dependencia o entidad responsable de la intervención y del Inevap al informe preliminar de la evaluación	Hasta 5 días hábiles
5. Dictaminación de la evaluación	31 de diciembre de 2020
<ul style="list-style-type: none"> • Dictaminación de la evaluación por el Consejo General del Inevap 	

Roles y responsabilidades

En el proceso de evaluación participan **3 actores** con roles y responsabilidades particulares para cumplir los objetivos del ejercicio evaluativo: 1) el responsable de la evaluación designado por el Inevap, 2) el equipo evaluador independiente y, 3) los responsables de la intervención que se evalúa.

Roles y responsabilidades

Responsable de la evaluación del Inevap	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar la información documental provista por los responsables de la intervención al equipo evaluador • Facilitar la comunicación entre el equipo evaluador y los responsables de la intervención • Coordinar las reuniones de entrega de los productos de la evaluación y los demás encuentros del equipo evaluador con los responsables de la intervención • Comentar y validar técnicamente los productos de la evaluación • Difundir los resultados de la evaluación con sus usuarios previstos • Integrar la propuesta de recomendaciones y observaciones
Equipo evaluador independiente	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar al Inevap sobre las reuniones, entrevistas y otros encuentros con los responsables de la intervención • Integrar y entregar los productos de la evaluación a los responsables de la intervención y al Inevap • Resolver las dudas y comentarios sobre la evaluación de los responsables de la intervención • Atender los comentarios y requerimientos técnicos del Inevap
Responsables de la intervención que se evalúa	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar la información documental necesaria para la evaluación y aquella que se solicite durante el proceso • Participar en las entrevistas o grupos focales que el equipo evaluador requiera para la evaluación • Revisar y comentar los productos de la evaluación

Consideraciones técnicas de la evaluación

Metodología

En principio, la evaluación específica del Programa Esmeralda se alinea con el enfoque formativo de la evaluación y obedece al paradigma pragmático orientado al uso de los resultados del ejercicio evaluativo³.

Para su desarrollo, la evaluación en materia de diseño es predominantemente cualitativa, con un alcance descriptivo y utiliza técnicas no experimentales como:

- Análisis documental

³ Para más detalle ver: Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2019). *Program evaluation theory and practice*. Second Edition. Guilford Publications. & Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. Fourth Edition. Pearson.

- Observación directa
- Análisis comparado
- Entrevistas a profundidad
- Grupos de enfoque

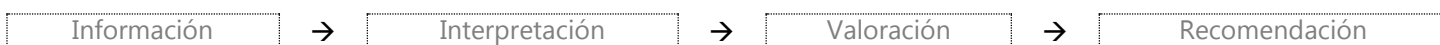
Otras técnicas de investigación pueden ser empleadas, en la medida que aporten elementos sustanciales para responder las preguntas de evaluación, pero en todo caso se deben exponer los argumentos teóricos que sustenten su utilización.

Criterios para responder las preguntas

Las preguntas de evaluación deben responderse con sustento en la información disponible y hacer explícitos los argumentos que soportan la interpretación, valoración y recomendaciones del equipo evaluador. La extensión máxima de cada respuesta es **4 cuartillas** y debe incluir los siguientes conceptos:

- La pregunta de evaluación
- El análisis del equipo evaluador
- Las recomendaciones u observaciones propuestas
- Las fuentes de información utilizadas

Elementos fundamentales de la evaluación



Para todas las preguntas de evaluación, los términos de referencia señalan los elementos esperados en la respuesta y las fuentes mínimas de información que deben ser empleadas. El equipo evaluador puede adicionar conceptos que considere importantes a las respuestas de las preguntas de evaluación, siempre y cuando se respalden en la evidencia y la calidad de los argumentos justifiquen su importancia.

Criterios para la propuesta de recomendaciones y observaciones

La propuesta de recomendaciones y observaciones del equipo evaluador debe basarse en el enfoque formativo de la evaluación, al respetar los criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad.

Criterios para la propuesta de recomendaciones y observaciones

Claridad	Expresión precisa e inequívoca
Relevancia	Aportación específica y significativa para el logro de los objetivos de la intervención
Justificación	Sustentación exclusiva en los hallazgos de la evaluación
Factibilidad	Viable en función de las capacidades institucionales de la dependencia o entidad responsable de la intervención

Asimismo, cada recomendación u observación propuesta debe clasificarse según su temática de actuación. Esta clasificación no busca limitar el número de recomendaciones u observaciones que se propongan, ni forzar al equipo evaluador a proponer una recomendación u observación de cada temática.

Temáticas de la propuesta de recomendaciones y observaciones

Diseño	Hace referencia a la justificación, lógica y consistencia de la intervención
Cobertura	Busca el establecimiento de una estrategia de cobertura
Indicadores	Mejora la pertinencia, consistencia y alcance de los indicadores para el logro de los resultados

Ejecución	Estandariza los principales procesos establecidos dentro de la normatividad de la intervención (reglas de operación o lineamientos), así como la documentación necesaria para su implementación
Capacitación	Busca fortalecer las capacidades institucionales para mejorar la implementación de la intervención
Evaluación	Hace referencia a la necesidad de realizar algún tipo de evaluación
Planeación	Identifica los instrumentos de planeación y orientación hacia resultados
Productos	Mejora el avance de la entrega de los bienes y servicios a la población beneficiaria
Transparencia	Hace referencia a la difusión de los objetivos, avance y resultados
Resultados	Mejora el avance en la atención del problema público que justifica la intervención

La propuesta de recomendaciones y observaciones debe presentarse en el informe de evaluación específica del Programa Esmeralda según la **Tabla 1. Propuesta de recomendaciones y observaciones**. Adicionalmente, se sugiere que la redacción de cada recomendación u observación propuesta inicie con un verbo en infinitivo.

Tabla 1.
Propuesta de recomendaciones y observaciones

#	Recomendación u observación	Temática	*	Acciones propuestas	Resultados esperados
---	-----------------------------	----------	---	---------------------	----------------------

Nota: el símbolo (*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la recomendación u observación propuesta.

Preguntas de evaluación

Para cumplir sus objetivos, la evaluación específica del Programa Esmeralda debe responder **7 preguntas** distribuidas en **3 secciones** que se relacionan con las hipótesis de esta evaluación.

Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
I. Organización del Programa Esmeralda		
Hipótesis: El Programa Esmeralda define los procesos y protocolos indispensables para garantizar la seguridad del servicio.		
<i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos, manuales de operación, procesos o procedimientos, guías de operación, registros administrativos.</i>		
1	¿Cuáles son los procesos clave de la operación PE?	<ul style="list-style-type: none"> • Se describen los procesos clave de la operación del PE, desde la recepción de una llamada, hasta el seguimiento de la atención. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se identifican las buenas prácticas y los factores que obstaculizan la operación del PE. ○ Se realiza el Anexo 1. Procesos clave de la operación del PE, en el que se especifican los procesos, actividades y unidades responsables, y se diseña el diagrama de procesos. • Se indica si el PE cuenta con documentos que guíen su operación, como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Documentos normativos ○ Manuales de operación, procesos o procedimientos ○ Guías de operación ○ Protocolos • Se exponen los mecanismos de coordinación y cooperación del PE con otras instancias públicas, como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Número de emergencias 911 ○ Fiscalía General del Estado ○ Corporaciones de seguridad pública

Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
2	¿El PE establece protocolos específicos para cada proceso del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Se indica si el PE documenta protocolos específicos para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Recibir las llamadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencia de las llamadas del número de emergencias 911 hacia el PE ○ Distribuir las llamadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primera persona libre o distribución automática aleatoria ○ Contestar las llamadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de espera para responder ▪ Duración de las llamadas ▪ Prioridades para responder ▪ Lenguaje durante la llamada ▪ Verificación de la ubicación ○ Procesar las llamadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperar información básica del llamante: <ul style="list-style-type: none"> • Localización • Tipo de atención • Número telefónico de respaldo • Reconocimiento de riesgos potenciales para el llamante ▪ Protocolos diferenciados para la asesoría por: <ul style="list-style-type: none"> • Violencia contra las mujeres • Suicidio • Violencia contra menores • Acoso • Otros ○ Despachar las unidades de rescate: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criterios para despachar ▪ Tiempo para llegar al sitio de rescate ○ Transferir las llamadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencia de las llamadas del PE hacia otros servicios ○ Manejar las llamadas no convencionales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llamadas no de emergencia ni de asesoría ▪ Abandono o desconexión de las llamadas ▪ Llamadas en silencio ▪ Llamadas no intencionales o marcación errónea ▪ Llamadas de broma ○ Documentar las llamadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporte y sistematización de la información de las llamadas ▪ Confidencialidad y codificación de la información ▪ Catálogo de tipos de atención ▪ Reporte de los errores, desconexiones o llamadas no convencionales ▪ Evaluación de la calidad del servicio ○ Atención de las unidades de rescate <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de permanencia en el sitio ▪ Protocolos del rescate ▪ Contención de los agresores ○ Hacer el seguimiento de las llamadas:

Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Configuración del plan de seguridad ▪ Protocolos de seguimiento <ul style="list-style-type: none"> • Criterios para participar • Consentimiento de los participantes ▪ Métodos de seguimiento ▪ Control de los llamantes frecuentes y dependientes del programa ▪ Vínculos con otras instancias públicas
<h3>II. Recursos del Programa Esmeralda</h3> <p>Hipótesis: El Programa Esmeralda asegura la cobertura y continuidad del servicio. <i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos, manuales de operación, procesos o procedimientos, guías de operación, registros administrativos.</i></p>		
3	¿El PE conoce y prevé la demanda del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Se indica si el PE documenta la demanda del servicio según las llamadas que recibe: <ul style="list-style-type: none"> ○ Por hora ○ Por día ○ Por tipo de asesoría <ul style="list-style-type: none"> ▪ Violencia contra las mujeres ▪ Suicidio ▪ Violencia contra menores ▪ Acoso ▪ Otros ○ Por ubicación geográfica • Se indica si tal información se utiliza para pronosticar la demanda del servicio y estimar las necesidades del PE para cubrirla. Además, se especifica si tal información se transmite a otras instancias gubernamentales como las corporaciones de seguridad pública.
4	¿Cuál es la capacidad humana y material del PE para cubrir la demanda del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Se documentan las características del personal (operadores, supervisores, coordinadores y directivos) del PE según: <ul style="list-style-type: none"> ○ Número ○ Edad ○ Sexo ○ Horas trabajadas ○ Perfil profesional • Se documentan las características del equipo, instalaciones y materiales del PE, en particular: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conmutadores y líneas telefónicas ○ Equipos y servidores de cómputo ○ Sistemas de grabación de audio ○ Sistemas de información geográfica ○ Equipos de radiocomunicación • Se calcula la cobertura del PE en función de su capacidad humana y material según: <ul style="list-style-type: none"> ○ Llamadas recibidas por operador <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por hora ▪ Por día ○ Intensidad del tráfico telefónico (Erlang) ○ Fórmula Erlang B (ver Apéndice. Formulas Erlang B y Erlang C) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad de bloqueo ▪ Número de líneas telefónicas necesarias por hora

Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Fórmula Erlang C (ver Apéndice. Formulas Erlang B y Erlang C) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilidad de espera ▪ Número de operadores necesarios por hora
5	¿El PE define estrategias para cuidar su capacidad humana?	<ul style="list-style-type: none"> • Se indica si el personal del PE recibe capacitación en conocimiento, habilidades y calidad en el servicio. • Se indica si el PE cuenta con un código de conducta de su personal para asegurar la confidencialidad del servicio. • Se exponen los criterios del PE para reclutar su personal, y las estrategias para asegurar su permanencia. • Se indica si el PE proporciona esquemas de autocuidado (contención) para su personal, particularmente para los operadores.
6	¿El PE estima y asegura los recursos financieros necesarios para su operación?	<ul style="list-style-type: none"> • Se expone cómo se presupuesta y ejecuta el gasto del PE y cuáles son sus fuentes de financiamiento. • Se expone la distribución de los recursos financieros del PE según capítulo y concepto del gasto.
<h3>III. Indicadores del Programa Esmeralda</h3> <p>Hipótesis: El Programa Esmeralda define indicadores del desempeño del servicio y monitorea sus resultados. <i>Fuentes mínimas de información: documentos normativos, manuales de operación, procesos o procedimientos, guías de operación, registros administrativos, informes de resultados, documentos programáticos, matrices de indicadores para resultados, fichas técnicas de los indicadores.</i></p>		
7	¿Cuál es el desempeño del PE en términos de la disponibilidad, eficiencia y calidad del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Se exponen los indicadores del PE para monitorear y evaluar su desempeño. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se indica si el PE establece metas para tales indicadores y si monitorean su avance y logro. ○ Se expone cómo se recolectan, registran y validan los datos que alimentan estos indicadores. • Se calculan los indicadores de la disponibilidad del servicio del PE: <ul style="list-style-type: none"> ○ Accesibilidad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bloqueo: Porcentaje de llamadas entrantes que no pueden acceder al servicio porque las líneas telefónicas están ocupadas o no disponibles. ▪ Abandono de llamada: Porcentaje de llamadas entrantes que cuelgan o se desconectan antes de ser contestadas. ○ Velocidad <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de servicio: Porcentaje de llamadas entrantes que son contestadas dentro de cierto umbral de espera. ▪ Velocidad promedio de contestación: Tiempo promedio en que las llamadas entrantes están en espera hasta que son contestadas. ▪ Mayor tiempo de espera: Periodo de tiempo más largo en que una llamada entrante fue abandonada o permaneció en espera para ser contestada. ▪ Velocidad del rescate: Tiempo promedio en que las unidades de rescate llegan al sitio de atención. • Se calculan los indicadores de la eficiencia del servicio del PE: <ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de llamadas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Duración promedio de la llamada: Tiempo promedio en que una operadora atiende una llamada, incluyendo el tiempo de espera

Matriz de evaluación

#	Preguntas de evaluación	Elementos esperados en la respuesta
		<p>antes ser contestada, el tiempo de conversación y el tiempo post-llamada para documentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo promedio post-llamada: Tiempo promedio después de terminar una llamada en que una operadora hace actividades asociadas a esta, como documentación, llamadas relacionadas o autocuidado (contención). <ul style="list-style-type: none"> ○ Utilización de recursos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocupación del personal: Porcentaje de tiempo en que los operadores están respondiendo llamadas y haciendo el trabajo relacionado, respecto del tiempo en que están disponibles. ▪ Contracción del personal: Porcentaje del tiempo en que los operadores no pueden contestar llamadas, ya sea por estar en reuniones, entrenamiento, pausas personales u otra razón, respecto del tiempo en que están contratados. ▪ Eficiencia de la programación: Sobreocupación o subocupación del personal, en función de la intensidad del tráfico telefónico y de la fórmula Erlang C. ▪ Adhesión a la programación: Porcentaje de tiempo en que un operador está trabajando (disponible para recibir llamadas, contestando llamadas o haciendo trabajo post-llamada), respecto del tiempo en que está contratada. ○ Eficiencia del costo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo por llamada: Suma de los costos de operación (laborales, telecomunicaciones, instalaciones, servicios, etc.) respecto de las llamadas contestadas. • Se calculan los indicadores de la calidad del servicio del PE: <ul style="list-style-type: none"> ○ Proceso de manejo de llamadas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adhesión a protocolos: Porcentaje de llamadas contestadas que son atendidas conforme a los protocolos establecidos. ○ Resolución <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencia de llamadas: Porcentaje de llamadas contestadas que fueron transferidas de una operadora a otra para ser atendidas.

Configuración de informe de evaluación

Informe de evaluación

La redacción del informe de evaluación se orienta hacia el uso de sus resultados y se enfoca en exponer la interpretación, valoración y recomendaciones del equipo evaluador. Para ello, el informe de evaluación debe contener las siguientes secciones:

- Resumen ejecutivo (máximo **4 cuartillas**)
- Contenido o índice
- Introducción (máximo **2 cuartillas**)
- Descripción de la intervención evaluada (máximo **1 cuartilla**)
- I. Operación del Programa Esmeralda
- II. Recursos del Programa Esmeralda

- III. Indicadores del Programa Esmeralda
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Propuesta de recomendaciones y observaciones
- Conclusiones y valoración final (máximo **2 cuartillas**)
- Referencias
- Ficha de la evaluación
- Anexos
 - 1. Procesos clave de la operación del PE

En cuanto a la presentación del informe de evaluación, el equipo evaluador debe seguir las indicaciones de la «Guía de formato para los informes de evaluación» del Inevap.

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo del informe de evaluación se concentra en responder las hipótesis de la evaluación específica del Programa Esmeralda Para cada una de las **3 hipótesis** se deben exponer los hallazgos que correspondan y la propuesta de recomendaciones y observaciones que de ellos derive, en un máximo de **4 cuartillas**.

Igualmente, el resumen ejecutivo puede mencionar los aspectos que estuvieron fuera del alcance de la evaluación y que merecen ser abordados en futuros ejercicios de evaluación o investigación.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El equipo evaluador debe identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la intervención a partir de los hallazgos de la evaluación, esta información se presenta en el informe de evaluación según la **Tabla 2. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**.

Tabla 2.			
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas			
Fortalezas	*	Debilidades	*
Oportunidades	*	Amenazas	*

Nota: el símbolo (*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza mencionada.

Las fortalezas son los elementos, recursos y capacidades internas que contribuyen al logro de los objetivos de la intervención. Al contrario, las debilidades son las limitaciones, fallas o defectos internos que lo obstaculizan.

Las oportunidades son los factores externos no controlables que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora. Mientras que las amenazas identifican las condiciones del entorno que, directa o indirectamente, afectan o impiden el logro de los objetivos de la intervención.

Conclusiones y valoración final

Las conclusiones de la evaluación deben ser precisas y fundamentarse en análisis del equipo evaluador sobre los requerimientos de la intervención para alcanzar sus objetivos. La redacción debe exponer los aspectos que limitan o favorecen el logro de sus resultados, en un máximo de **2 cuartillas**.

Al ser el cierre de la evaluación, las conclusiones resumen la valoración de la capacidad de la intervención de conseguir sus objetivos, insisten en la importancia de atender las recomendaciones y observaciones propuestas y señalan los aspectos que pueden ser susceptibles de abordarse en próximos ejercicios de evaluación.

Ficha de la evaluación

El informe de la evaluación debe incluir una ficha que resuma los aspectos administrativos y técnicos de la evaluación y sus resultados.

Ficha de la evaluación	
Aspectos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la evaluación • Miembros del equipo evaluador • Organización evaluadora (si aplica) • Unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención evaluada • Titular de la unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención evaluada • Unidad administrativa de la dependencia o entidad responsable de la intervención encargada de dar seguimiento a la evaluación • Forma de contratación del equipo u organización evaluadora • Costo total de la evaluación • Fuente de financiamiento de la evaluación • Fecha de inicio de la evaluación (reunión de apertura) • Fecha de conclusión de la evaluación (dictaminación por el Consejo General del Inevap)
Aspectos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras clave de la evaluación (al menos tres palabras) • Términos de referencia de la evaluación • Objetivo de la evaluación • Hipótesis de la evaluación
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Síntesis de los hallazgos de la evaluación • Síntesis de la propuesta de recomendaciones y observaciones • Síntesis de las conclusiones

Anexos

1. Procesos clave de la operación del PE

Tabla 3.
Procesos de la operación del PE

#	Proceso	Actividades	Áreas responsables

Notas: además de completar la Tabla 5, el equipo evaluador debe diseñar el **diagrama de procesos** de la operación del PE.

Apéndices

Fórmulas Erlang B y Erlang C

El *erlang* es una unidad de medida de la intensidad del tráfico telefónico, que describe el volumen del tráfico total en 60 minutos. Por ejemplo, si un centro de atención telefónica recibe 20 llamadas de 6 minutos cada una durante 1 hora, en realidad recibe 120 minutos de llamadas o 2 erlangs de tráfico en ese mismo periodo. La fórmula para calcular los *erlangs* es:

$$E = \frac{N \times D}{60} \quad [1]$$

En donde, E es la intensidad del tráfico telefónico en *erlangs*, N representa el número de llamadas recibidas durante una hora, mientras que D indica la duración promedio en minutos de tales llamadas.

Las fórmulas *Erlang B* y *Erlang C*, permiten estimar los requerimientos de un centro de atención telefónica para cubrir su demanda, a partir del cálculo de la intensidad del tráfico telefónico. Aunque estas fórmulas fueron concebidas para la administración de telecomunicaciones en el sector privado, son igualmente aplicables a intervenciones públicas que utilizan líneas telefónicas de atención.

Erlang B

La fórmula *Erlang B* permite conocer el grado de servicio de un centro telefónico, que es la probabilidad de que una llamada sea rechazada debido a que todas las líneas telefónicas estén ocupadas, la fórmula *Erlang B* asume que las llamadas no se ponen en espera y los llamantes no intentan comunicarse nuevamente, es decir, que cuando una llamada no se contesta, se pierde permanentemente. La fórmula *Erlang B* se escribe:

$$P_r = \frac{\frac{E^C}{C!}}{\sum_{i=0}^C \frac{E^i}{i!}} \quad [2]$$

En donde, P_r es el grado de servicio o probabilidad de rechazo, E es la intensidad del tráfico telefónico en *erlangs* cada hora y C es el número de líneas telefónicas disponibles durante ese mismo periodo. En la práctica, existen aplicaciones en línea⁴ que emplean la fórmula *Erlang B* para calcular los valores de cualquiera de sus variables.

Erlang C

La fórmula *Erlang C* expresa la probabilidad de que una llamada sea puesta en espera antes de ser contestada, la fórmula *Erlang C* asume que las llamadas en espera permanecerán hasta que alguien las responda, es decir, que los llamantes no colgaran el teléfono o no se desconectarán las líneas. La fórmula *Erlang C* se escribe:

$$P_e = \frac{\frac{E^C}{C!} \frac{C}{C-E}}{\sum_{i=0}^{C-1} \frac{E^i}{i!} + \frac{E^C}{C!} \frac{C}{C-E}} \quad [3]$$

En donde, P_e es la probabilidad de espera, E es la intensidad del tráfico telefónico en *erlangs* cada hora y C es el número de líneas telefónicas disponibles durante ese mismo periodo.

Frecuentemente, la fórmula *Erlang C* se utiliza para estimar el número de operadores necesarios para contestar las llamadas dentro de un tiempo de espera aceptable. Para este cálculo, también existen aplicaciones en línea⁵ que requieren tres variables: el número de llamadas por hora, la duración promedio en segundos de tales llamadas y el tiempo de espera tolerado en segundos.

Referencias

Angus, I. (2001). An introduction to Erlang B and Erlang C. *Telemanagement*, 187, 6-8.

⁴ Calculadora *Erlang B*: <https://www.erlang.com/calculator/erlb/>

⁵ Calculadora *Erlang C*: <https://www.erlang.com/calculator/erlc/>

- National Audit Office (2019). *Progress Delivering Emergency Services Network*. Reino Unido:NAO.
- Substance Abuse and Mental Health Services Administration (2019). *Crisis call center metrics. Part 1: service and efficiency*. EEUU:SAMHASA.
- North American Quitline Consortium (2010). *Fundamentals of Call Center Staffing and Technologies*. Quality Improvement Initiative. EEUU:NAQC.
- North American Quitline Consortium (2010). *Call center metrics: Best practices in performance measurement and management to maximize quitline efficiency and quality*. Quality Improvement Initiative. EEUU:NAQC.
- Neusteter, Mapolski, Khogali, & O' Toole (2019). *The 911 Call Processing System: A Review of the Literature as it Relates to Policing*. EEUU:Vera Institute of Justice.
- Substance Abuse and Mental Health Services Administration (2019). *Crisis Center Guidance: Follow-up with Callers and Those Discharged from Emergency Department and Inpatient Settings*. EEUU:SAMHASA.
- Secretaría de Gobernación (2014). Norma Técnica para la Estandarización de los Servicios de Llamadas de Emergencia a través del Número Único Armonizado 9-1-1. México:SEGOB
- Stanley, B., & Brown, G. K. (2012). Safety planning intervention: a brief intervention to mitigate suicide risk. *Cognitive and Behavioral Practice, 19*(2), 256-264.
- Virginia Information Technology Agency (2015). *9-1-1 Call Handling Best Practice*. EEUU:VITA.
- Causa en común (2019). Evaluación a los Centros de Atención de Llamadas de Emergencias (CALLE) y propuestas para mejorar su servicio. México.