

Términos de Referencia

Evaluación de Resultados del Programa “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil”



Abril 2018

Términos de Referencia para la Evaluación de Resultados del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Fundamento legal..... | 3 |
| 2. Descripción básica del Programa..... | 3 |
| 3. Objetivos de la Evaluación de Resultados | 6 |
| 4. Metodología de investigación | 10 |
| 5. Análisis FODA y recomendaciones | 14 |
| 6. Conclusiones..... | 16 |
| 7. Responsabilidades y compromisos..... | 17 |
| 8. Plazos y productos a entregar | 20 |
| 10. Formatos y Anexos | 24 |

1. Fundamento legal

La realización de esta Evaluación de Resultados tiene su fundamento legal en los LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS PÚBLICOS DEL GOBIERNO (los Lineamientos), publicados en el Periódico Oficial “El Estado de Jalisco” (en lo sucesivo sólo el Periódico Oficial) el 13 de mayo de 2017. Los Lineamientos tienen por objeto establecer las bases técnicas para la implementación de la estrategia de Monitoreo y Evaluación de los programas públicos que operan las Dependencias y Entidades. Y por lo tanto, establecen las bases para conceptualización de evaluaciones internas y externas, para la selección de entidades evaluadoras externas, para la ejecución y seguimiento de procesos de evaluación, y para la definición de compromisos de mejora derivados de procesos de evaluación. En los Lineamientos se establece que todas las evaluaciones externas deberán llevarse a cabo conforme a los términos de referencia que al efecto se elaboren (Noveno, numeral 1), además de los tipos de evaluación que serán aplicables para los programas públicos; en ese sentido, las evaluaciones de resultados se conciben como de carácter externo o interno; cuyo objeto de estudio principalmente son los instrumentos de los que se valen los programas públicos, así como su lógica de intervención; y cuya finalidad es determinar su pertinencia para la consecución de sus objetivos, y para la atención de los problemas públicos (Décimo cuarto, numeral 1, inciso d).

Además, la realización de la Evaluación de Resultados (en lo sucesivo sólo la Evaluación) del programa “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil”, corresponde con lo establecido en el artículo TERCERO, numeral 1 del Programa de Evaluación 2017 (PAE 2017). De conformidad con el PAE 2017, compete a la Subsecretaría de Planeación coordinar la realización de esta evaluación, cuyo objeto de estudio es el programa “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil”, cuya dependencia responsable es la Secretaría de Desarrollo e Integración Social.

2. Descripción básica del Programa

Nombre del programa: “Apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil”.

Alineación con el Programa Estatal de Desarrollo:

Este Programa contribuye al logro del Objetivo de Desarrollo OD28. Construir ciudadanía y aumentar el capital social promoviendo la participación ciudadana en los asuntos públicos desde un enfoque de la gobernanza; y al Objetivo de Desarrollo OD17. Reducir la desigualdad y marginación social garantizando el ejercicio efectivo de los derechos sociales y priorizando el apoyo a la población en situación de pobreza.

Dependencia responsable: Secretaría de Desarrollo e Integración Social, a través de la Dirección de Participación y Vinculación Social

Área ejecutora: Subsecretaría de Participación Social y Ciudadana, a través de la Dirección de Participación y Vinculación Social.

Unidad Interna de Evaluación: Dirección General de Política Social.

Tipo de Programa: De Desarrollo Social.

Presupuesto a ejercer 2016: \$41'526,343.00 (Cuarenta y Un Millones Quinientos Veintiséis Mil Trescientos Cuarenta y Tres Pesos 00/100 M. N).

Partida presupuestal afectada del Gobierno del Estado: Las erogaciones que el Ejecutivo Estatal lleve a cabo con motivo de El Programa, se realizarán con cargo a la partida presupuestal 11 00 4451, contenida en el Presupuesto de Egresos para el año 2016.

Denominación de la partida presupuestal: "Ayudas Sociales a Instituciones sin Fines de Lucro (Sujetos a Reglas de Operación)".

Diagnóstico del problema público que se interviene:

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son actores estratégicos para la construcción de capital social y cohesión social, sin embargo, en el desarrollo de su labor, las OSC enfrentan una serie de limitaciones económicas, institucionales y de profesionalización, que afectan el logro de sus objetivos y los beneficios sociales que pueden brindar.

En México, existe una baja participación de la población en estas organizaciones, incluso, en el contexto de países latinoamericanos, México presenta una baja participación de la sociedad civil organizada. Con frecuencia, las OSC no cuentan con recursos propios suficientes para financiar algunas de sus actividades y proyectos, de forma que éstas se lleven a cabo adecuadamente con el alcance y los impactos esperados.

Una forma de apoyar la formación de capital social en el estado, incentivar la participación ciudadana, fortalecer sus proyectos y promover la corresponsabilidad en la solución de problemáticas sociales específicas, es a través de esquemas de coinversión con las organizaciones de la sociedad civil, a través de proyectos y programas que sustenten de manera técnica y económica su viabilidad.

Objetivos del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil

Objetivo General

Contribuir al desarrollo social, en sus vertientes de: desarrollo comunitario, atención a grupos prioritarios, inclusión social y productiva, pueblos indígenas e interculturalidad y acceso a derechos sociales, entendiendo a las Organizaciones de la Sociedad Civil como aliados estratégicos de la intervención pública. Así como fortalecer las capacidades institucionales de las OSC, para desarrollar su potencial y consolidar el capital social del Estado.

Objetivos Específicos

- I. Fomentar la coinversión social y el trabajo conjunto Gobierno – Sociedad;
- II. Promover el crecimiento de aquellos líderes sociales y organizaciones comunitarias que incrementen el capital social, fomenten la cultura solidaria y solucionen problemas sociales con creatividad;
- III. Impulsar el bienestar social y una calidad de vida digna de los jaliscienses, fortaleciendo el trabajo de los ciudadanos agrupados en organizaciones de la sociedad civil que realizan acciones a favor de los que menos tienen;
- IV. Respaldar con aportaciones económicas los proyectos sociales y necesidades urgentes de las organizaciones de la sociedad civil, para dar respuesta y atender diversas necesidades de la población;
- V. Realizar talleres o encuentros de capacitación con Asociaciones para fortalecerlas en la integración de proyectos y procuración de fondos;
- VI. Apoyar proyectos con alto impacto social y alcance interregional, los cuales, debido a la cantidad de beneficiarios y a la problemática que atiendan, resulte imprescindible alentar sus acciones; y
- VII. Apoyar proyectos con alto impacto social en los cuales confluyan objetivos de dos o más dependencias de gobierno para fortalecer la integralidad en la atención de problemas públicos.

3. Objetivos de la Evaluación de Resultados

Objetivo general

Determinar la pertinencia de los bienes o servicios que entrega el programa “Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil”, así como los efectos inmediatos para cumplir con sus objetivos y atender el problema que se tiene diagnosticado.

Objetivos Específicos para la Evaluación de Resultados

1. Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos.
2. Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.
3. Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados

Preguntas de investigación

| Objetivos específicos | Preguntas investigación | Consideraciones para dar respuesta a las preguntas de investigación |
|---|--|---|
| <p>Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos</p> | <p>¿El programa cuenta con mecanismos e instrumentos de seguimiento para documentar y monitorear su avance?</p> | <ul style="list-style-type: none"> El evaluador deberá indagar si dichos mecanismos e instrumentos de seguimiento contemplan metodologías que sean aceptadas en el ámbito académico y de administración pública, de acuerdo con estándares internacionales. Deberá verificar si los resultados que el programa genera se han hecho públicos con el fin de someterlos al escrutinio del ámbito académico y de la sociedad en general. |
| | <p>¿El Programa cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) o un instrumento que le permita dar seguimiento a los resultados del programa, y en qué medida su lógica causal es adecuada para ello?</p> | <ul style="list-style-type: none"> El evaluador deberá analizar la causal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa o el instrumento que el programa utilice. El evaluador deberá de emitir recomendaciones de mejora de la MIR o del instrumento que el programa utilice en cuanto a su lógica causal para dar seguimiento a los resultados del programa, en caso de considerarlas pertinentes. |
| | <p>¿El programa ha identificado estudios externos e independientes en los que se analicen los resultados que éste genera en la condición del problema público que pretende atender?</p> <p>(no aplica valoración cuantitativa)</p> | <ul style="list-style-type: none"> El evaluador deberá hacer explícito cuál es la naturaleza de los estudios sobre la condición del problema público identificado. El Evaluador deberá proponer estudios que considere pertinentes para enriquecer el conocimiento del problema público que atiende El Programa, así como otros que evidencien las experiencias nacionales e internacionales de intervenciones similares. |

| Objetivos específicos | Preguntas investigación | Consideraciones para dar respuesta a las preguntas de investigación |
|---|---|--|
| <p>Determinar el cumplimiento de los objetivos del programa y si es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado</p> | <p>¿Los objetivos definidos por el programa en sus documentos institucionales están válidamente alineados con la solución del problema que se pretende atacar?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La respuesta deberá identificar claramente el grado de alineación de los objetivos del programa respecto del problema público, a partir de la revisión de los documentos de diagnóstico, y de otros documentos institucionales. |
| | <p>¿En qué medida los bienes o servicios entregados por el programa permiten documentar la atención del problema público así como el avance del cumplimiento de sus objetivos?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El Evaluador deberá documentar en qué medida los bienes y servicios entregados por el Programa atienden el problema público y el avance de sus objetivos. • En caso de que se genere evidencia que apunta a que el programa no atiende el problema público ni el cumplimiento de sus objetivos, el evaluador deberá presentar alternativas para la provisión de bienes y servicios que atiendan el problema público y el cumplimiento de los objetivos del Programa, basados en experiencias exitosas a nivel nacional o internacional. |
| | <p>¿El programa ha identificado los retos de corto, mediano y largo plazo que enfrenta en el cumplimiento de sus objetivos y en la atención del problema público que pretende atacar?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá identificar qué mecanismos ha utilizado el programa para identificar los retos de corto, mediano y largo plazo en el cumplimiento de sus objetivos. • Se deberá hacer explícito a partir de qué documentos institucionales el programa ha documentado tales retos. • Se tendrá que evidenciar si existen documentos en los que se observen las acciones que el programa ha seguido a partir de la identificación de los retos que enfrenta. |
| | <p>¿En qué medida los efectos inmediatos que ha tenido el Programa (positivos/negativos), son pertinentes en la atención del problema público identificado?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El evaluador deberá evidencia qué efectos inmediatos ha generado el Programa en los beneficiarios. • El evaluador deberá identificar en qué medida los efectos inmediatos atienden el problema público identificado así como el cumplimiento de los objetivos del |

| Objetivos específicos | Preguntas investigación | Consideraciones para dar respuesta a las preguntas de investigación |
|--|--|--|
| | (no aplica valoración cuantitativa) | Programa. |
| Determinar si el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados | ¿Qué aspectos (operativos o de los bienes y servicios entregados) influyen para tener una percepción/valoración positiva/negativa de beneficiarios del Programa? | <ul style="list-style-type: none"> El Evaluador tendrá que identificar los aspectos operativos, de atención o de los bienes o servicios otorgados que los beneficiarios del Programa relacionan con una percepción/ valoración (positiva/negativa) del mismo. |
| | ¿El programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo para ampliar la entrega de los bienes o servicios que genera? | <ul style="list-style-type: none"> A partir del análisis de los hallazgos, y la identificación de los resultados obtenidos por el Programa, se valorará si estos permiten asegurar su sostenibilidad a mediano y largo plazo, considerando al menos los siguientes factores 1) Factores Financieros: la probabilidad de que el Programa pueda recibir asignaciones presupuestarias suficientes hacia el futuro (considerando la situación fiscal más probable del Gobierno del Estado de Jalisco); 2) Factores Técnicos: el grado en que los resultados del Programa dependen de mejoras tecnológicas, uso más eficiente de los insumos y aumento de la productividad; 3) Factores Sociales: el grado en que los resultados permiten generar un incentivo para la participación y apropiación del Programa por parte de los beneficiarios; 4) Factores Institucionales: el grado en que los resultados permitan justificar su permanencia y sostenibilidad a mediano y largo plazo. |
| | ¿En qué medida los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales del | <ul style="list-style-type: none"> A partir del análisis de los hallazgos anteriores, y la identificación de los resultados, se valorará si estos resultados ameritan una reorientación de los objetivos |

| Objetivos específicos | Preguntas investigación | Consideraciones para dar respuesta a las preguntas de investigación |
|-----------------------|--|---|
| | programa y en qué sentido? (no procede valoración cuantitativa) | iniciales del programa. <ul style="list-style-type: none"> El evaluador revisará los resultados, recomendaciones y compromisos de mejora derivados de evaluaciones anteriores realizadas al programa, e identificará la pertinencia de las mejoras implementadas a partir de los compromisos establecidos. |

Las preguntas de investigación planteadas deben ser respondidas por el evaluador, a partir de los hallazgos que se obtengan mediante el uso de la metodología de investigación que se presenta en la sección 4. Se espera que las respuestas a cada una de las preguntas de investigación sean resultado del análisis de los resultados obtenidos por la intervención, que se deben construir a partir de la evidencia y del juicio del evaluador como un especialista en la materia. Por lo tanto, las respuestas a las preguntas de investigación deberán ser exhaustivas y presentar argumentos integrales que permitan responder de forma concluyente.

Para cada pregunta de investigación se deberá definir una valoración cuantitativa que resuma la apreciación del Evaluador, y permita obtener una valoración sintética acerca de la suficiencia de los elementos que cumpla el Programa. Para esto, se deberá usar la siguiente escala likert de cuatro grados.

| | | | |
|---------------------|---|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Insuficiente</i> | | <i>Suficiente</i> | |

En la argumentación que presente la entidad evaluadora externa, se deberán aportar los elementos que justifiquen la valoración cuantitativa que se emita para cada pregunta de investigación. Conviene tener presente que en la tabla de preguntas de investigación podrían haber algunas para las que no es aplicable esta valoración cuantitativa.

4. Metodología de investigación

La entidad evaluadora deberá presentar una propuesta metodológica para cumplir con los objetivos de la evaluación, que contemple cuatro elementos

mínimos: 1) las técnicas de investigación, 2) las fuentes de información, 3) los alcances, y 4) el enfoque.

Por técnicas de investigación se entienden aquellos procesos de aproximación al objeto de estudio con el fin de obtener insumos de información, y pueden ser cualitativas o cuantitativas.

En las fuentes de información se deberán describir aquellas que la entidad externa requerirá para la realización de la evaluación. Se incluirá al sistema MIDE como fuente de información oficial y obligatoria, con la finalidad de que se cuente con información respecto de los indicadores del desarrollo con los que se relacionan los programas públicos a evaluar.

Por alcance de la evaluación se entiende al nivel de comprensión que se espera tener del objeto de estudio, y puede ser: 1) Exploratorio: cuando se examina un problema y programa público no investigado anteriormente; 2) Descriptivo: cuando se caracteriza un problema, un programa público, señalando sus propiedades, aspectos importantes; 3) Correlacional: cuando se identifica la relación entre dos o más variables del problema o programa público, permitiendo prever escenarios futuros; y, 4) Explicativo: cuando se resuelve una hipótesis de la cual se obtienen conocimientos relevantes nuevos.

Por enfoque de investigación se entiende al paradigma de generación del conocimiento desde el cual se realiza la investigación, y que puede ser cuantitativo o cualitativo.

| Objetivos específicos | Parámetros metodológicos a considerar por la entidad externa |
|---|---|
| <p>Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos</p> | <p>Enfoque predominantemente <i>cualitativo</i>, con un alcance <i>descriptivo</i>, y técnicas <i>no experimentales</i>, como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis documental ➤ Observaciones directas ➤ Entrevistas de profundidad ➤ Grupos de enfoque <p>Las fuentes de información predominantes pueden ser indirectas.</p> |
| <p>Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado.</p> | <p>Enfoque predominantemente <i>cualitativo</i>, con un alcance <i>descriptivo</i>, y técnicas <i>no experimentales</i>, como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis documental ➤ Observaciones directas ➤ Entrevistas a profundidad ➤ Grupos de enfoque <p>Las fuentes de información podrán ser directas o indirectas.</p> |
| <p>Determinar en qué medida el desempeño del programa es pertinente para garantizar su sostenibilidad y la de sus resultados.</p> | <p>Enfoque <i>mixto</i>, con un alcance <i>correlacional</i>, y técnicas <i>no experimentales</i>, como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas ➤ Observaciones directas ➤ Grupos de enfoque |

| Objetivos específicos | Parámetros metodológicos a considerar por la entidad externa |
|-----------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Historias de vida ➤ Análisis documental ➤ Entrevistas <p>Las fuentes de información predominantes pueden ser directas.</p> |

La evaluación del Programa, se realizará mediante trabajo de gabinete y de campo, el primero incluye actividades de acopio, organización, sistematización y valoración de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, entre otros.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, El Evaluador debe considerar, como mínimo, los siguientes documentos¹:

- La normatividad aplicable como:
 - La Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco.
 - Plan Estatal de Desarrollo.
 - Programa Sectorial de Equidad de Oportunidades.
 - Reglamento de la SEDIS.
 - Reglas de Operación del Programa.
 - Manuales de Procedimientos del Programa.
- Sistemas de información utilizados en la operación del Programa.
- Base de datos del Padrón de Beneficiarios del programa.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances del Programa.
- Avances de monitoreo de indicadores de las MIR del Programa.
- Evaluación Específica de Diseño, Procesos y Operación, 2014.

En cuanto al trabajo de campo se podrán utilizar técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales, entre otros instrumentos que El Evaluador considere pertinentes, así como técnicas de análisis cuantitativo para los objetivos específicos en los que se indique la utilización de dicha metodología.

El diseño y la aplicación de las técnicas de investigación deberán considerar como universos de su análisis a los actores que intervienen en las intervenciones de política social. La estrategia de trabajo de campo será

¹ La Dirección General de Política Social de la SDIS, a través de su Dirección de Evaluación y Seguimiento, asignaran un enlace permanente para la evaluación, que se encargara de proporcionar la información requerida para este análisis.

diseñada por el Evaluador y esta será entregada a la Unidad de Evaluación correspondiente para su validación en la primera entrega de productos. La propuesta de estrategia de trabajo de campo deberá de contener al menos la siguiente información, según las técnicas que el Evaluador proponga emplear:

| Técnicas de Investigación | Especificaciones para el Trabajo de Campo |
|----------------------------|---|
| Análisis documental | En el caso de que se contemple la realización de <i>análisis documental</i> , el evaluador deberá describir las fuentes de información que analizará, discriminando entre aquellas fuentes de información administrativas que deberán proporcionar las dependencias, y aquellas fuentes de información provenientes de la literatura y que servirán como soporte del marco analítico. El evaluador deberá describir la finalidad del análisis de cada fuente documental, así como el tipo de análisis formal y/o de contenido que se efectuará a cada una. |
| Entrevistas de profundidad | En caso de que se contemple la realización de entrevistas de profundidad, el evaluador deberá especificar el universo de actores a representar, el tamaño de muestra, la estructura y metodología para la selección de los participantes. Además de detallar la operación y dinámica, incluyendo el guión y preguntas sobre los temas a tratar. |
| Grupos de Enfoque | En caso de que se contemple la realización de grupos de enfoque, el evaluador deberá especificar el o los universos de actores a representar, el tamaño de muestra, estructura y metodología para la selección de los participantes. Además de detallar la operación y dinámica, incluyendo el guión y preguntas sobre los temas a tratar. |
| Encuestas | En caso de que se contemple la realización de Encuestas, el evaluador deberá especificar la descripción de la población bajo estudio de la operación estadística. Información sobre el marco muestral y los procedimientos utilizados para seleccionar los encuestados. El tamaño de muestra seleccionado, su distribución geográfica y unidad de aleatorización, y la variable de estimación que se empleará. Entregar un archivo en Excel que será la estructura de la base de datos a emplear con el total de variables directas y compuestas que se pretenden elaborar con los datos obtenidos, estas deberán especificar su composición y vinculación con los reactivos del instrumento. Además de especificar la codificación asignada en la base de datos. Se deberán entregar los instrumentos a utilizar para la recolección de datos en campo. Así como un manual en el que se detallen los procedimientos que llevara a cabo el personal operativo en el trabajo de campo (encuestador, supervisor, etc.). |

| Técnicas de Investigación | Especificaciones para el Trabajo de Campo |
|---------------------------|---|
| Observación directa | En caso de que se contemple la realización de ejercicios de observación, el evaluador deberá detallar los fundamentos teóricos en la observación del fenómeno social en cuestión con un enfoque de Política Pública, así como los criterios e instrumentos a utilizar en el registro de la evidencia. |
| Otras | Para cualquier técnica de investigación que se proponga emplear, se deberá describir el sustento teórico de su implementación, así como la finalidad que cumplirá en la recolección de evidencia que permita responder a las preguntas de investigación. |

5. Análisis FODA y recomendaciones

La integración de las recomendaciones derivadas de la evaluación del programa, se deberá realizar conforme a los siguientes pasos.

1. El evaluador externo deberá identificar los hallazgos relevantes que se desprendan de cada respuesta formulada.
2. Una vez identificados los hallazgos relevantes, éstos se deberán relacionar, a partir de los objetivos específicos.
3. Cada hallazgo deberá clasificarse según su naturaleza a partir de los elementos de un análisis FODA, es decir, deberá decidirse si el hallazgo es evidencia de una *fortaleza*, una *debilidad*, una *oportunidad* o una *amenaza*. Es importante verificar que cada hallazgo sea clasificado como elemento de un sólo tipo de evidencia, y evitar que se duplique entre las clasificaciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
4. Se deberá integrar una matriz de doble entrada por objetivo específico, en la que se ubiquen los hallazgos de acuerdo con la naturaleza definida en el paso previo, y ubicándolos en las dimensiones Interna o Externa, según corresponda. Como máximo se deberán enlistar 3 fortalezas, 3 oportunidades, 3 debilidades y 3 amenazas.
5. Una vez clasificados los hallazgos según su naturaleza (fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza) y ubicados en las dimensiones del análisis (interna o externa), cada matriz tendrá cuatro cuadrantes centrales vacíos, de los que tres serán factibles para plasmar las Recomendaciones que se desprendan de esos hallazgos. El cuadrante que se ubica en la intersección de aspectos positivos (fortalezas y oportunidades), no se deberá emplear para plasmar recomendaciones.

6. Para ello la entidad evaluadora deberá plantear un máximo de 3 recomendaciones por cada cuadrante factible de la matriz, es decir, deberá definir recomendaciones a partir del análisis integrado de fortalezas y amenazas, de debilidades y las oportunidades, y de debilidades y amenazas de la Matriz. Como máximo se deberán plantear 9 recomendaciones en total. La matriz FODA se encuentra en el Anexo 1.

“Matriz de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”

| | | Dimensión interna | |
|-------------------|---------------|------------------------------|-----------------|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| | | 1.- | 1.- |
| | | 2.- | 2.- |
| | | 3.- | 3.- |
| Dimensión externa | Oportunidades | Recomendaciones | Recomendaciones |
| | 1.- | (no aplican recomendaciones) | 1.- |
| | 2.- | | 2.- |
| | 3.- | | 3.- |
| Dimensión externa | Amenazas | Recomendaciones | Recomendaciones |
| | 1.- | 1.- | 1.- |
| | 2.- | 2.- | 2.- |
| | 3.- | 3.- | 3.- |

6. Después del planteamiento de las recomendaciones según los hallazgos clasificados por el evaluador externo, y con la finalidad de clarificar y esquematizar cada una de las recomendaciones, deberá elaborarse para cada matriz de análisis FODA una tabla que contendrá los siguientes elementos:

- a) Consecutivo. Según el orden de prioridad que el evaluador determine para cada una de las recomendaciones emitidas.
- b) Recomendación. Se enlistarán las recomendaciones derivadas de la matriz FODA, en orden de prioridad.
- c) Objetivo. El evaluador deberá determinar qué resultado se espera lograr luego de la implementación de la recomendación, o qué cambio positivo se espera obtener. Se debe definir un objetivo por recomendación.

- d) Actividades por recomendación. Para cada recomendación se deberán definir las actividades específicas que se propone llevar a cabo para la implementación de la recomendación y el cumplimiento de su objetivo. Se deberán proponer tantas actividades como resulten necesarias para la atención de la recomendación y el cumplimiento del objetivo. Se sugiere redactar la actividad comenzando con un verbo en infinitivo que describa la ejecución específica de esa actividad.
- e) Implicaciones por actividad. Se deberá desarrollar un análisis sobre el tipo de implicaciones que, según el evaluador, conlleve la realización de la o las actividades propuestas; siendo los tipos de implicaciones a considerar los siguientes: 1. Operativas (de carácter técnico); 2. jurídico - administrativas (de carácter normativo o reglamentario, y administrativo u organizacional); 3. Financieras (de carácter económico o financiero). El evaluador deberá argumentar brevemente el tipo de implicaciones que tenga cada actividad.

Tabla de recomendaciones

| Análisis | | | | |
|-----------------------------------|---------------|----------|----------------------------------|--|
| Consecutivo (por prioridad) | Recomendación | Objetivo | Actividades por recomendación | Implicaciones por actividad (operativas, jurídico- administrativas, financieras) |
| | | | | |
| | | | | |

Simplificación. Una vez desarrollada la tabla de recomendaciones, el evaluador deberá realizar un ejercicio de simplificación de recomendaciones, en el que se integren aquellas recomendaciones que tengan objetivos o actividades similares, relacionadas o duplicadas, con la finalidad de sintetizar las recomendaciones, de tal forma que se presenten tres recomendaciones sustantivas como máximo por cada objetivo específico de la evaluación.

6. Conclusiones

El Informe de Evaluación (en extenso) deberá contar con un apartado de *Conclusiones*, donde se deben resumir los principales hallazgos de la evaluación con precisión, deberá fundamentarse en el análisis y en la evaluación realizada en cada una de sus secciones. La extensión máxima es de dos cuartillas.

Adicionalmente, se debe incluir el *Anexo 2 “Valoración Final del programa”* con la información de cada objetivo específico.

7. Responsabilidades y compromisos

En el proceso de evaluación participan cuatro actores: 1) la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco, que será la Dirección General de Monitoreo y Evaluación de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación; 2) la Unidad Interna de Evaluación, que será la Dirección General de Política Social de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social; 3) la entidad evaluadora externa, que será la persona física o moral que resulte seleccionada en el proceso de contratación; y 4) la Unidad Administrativa Responsable del programa sujeto a evaluación, que será la Dirección de Participación y Vinculación Social.

La contratación y seguimiento de las actividades del Evaluador Externo se desahogarán por la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco.

La Unidad Administrativa responsable del programa sujeto a evaluación deberá:

- i. Suministrar oportunamente a la Unidad Interna de Evaluación toda la documentación e información necesaria para el desarrollo del proceso de evaluación.
- ii. Atender y resolver las dudas que se presenten por la Unidad Interna de Evaluación, el evaluador externo, o la Unidad de Evaluación del Gobierno de Evaluación.
- iii. Participar en la revisión y retroalimentación del informe de evaluación presentado por el evaluador externo.
- iv. Integrar la Agenda de Mejora en la que se formalicen los compromisos que se adoptan para la atención de las recomendaciones emitidas por el evaluador externo.

La Unidad Interna de Evaluación deberá:

- i. Coordinar el suministro de información necesaria al evaluador externo, oportunamente y con calidad, para la integración del Informe de Evaluación.
- ii. Atender y resolver las dudas que se presenten tanto por la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco como por el evaluador externo.
- iii. Revisar y retroalimentar los productos parciales y finales que presente el evaluador externo.

- iv. Coordinar la elaboración de la Agenda de Mejora, propiciando la participación de áreas estratégicas de la dependencia o entidades involucradas, en la que se formalicen los compromisos que se adoptan para la atención de las recomendaciones emitidas por el evaluador externo, dentro del Sistema de Agendas de Mejora.
- v. Difundir los resultados de la evaluación entre los beneficiarios, específicamente entre aquellos que durante el trabajo de campo del proceso evaluativo, fueron consultados por el evaluador mediante entrevistas, encuestas, o cualquier otra técnica de recolección de datos.

El evaluador externo deberá:

- i. Presentar el listado de requerimientos de información, en tiempo y forma, a la Unidad de Evaluación correspondiente para efectos de la investigación evaluativa.
- ii. Verificar la confiabilidad de la información suministrada por la Unidad Administrativa responsable del programa sujeto a evaluación, así como del resto de la información de la que éste se valga para el proceso evaluativo.
- iii. Atender y resolver las dudas y los requerimientos que se presenten durante el proceso evaluativo por parte de la Unidad Interna de Evaluación y por la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco.
- iv. Integrar los productos parciales y finales que incluyen el Informe de Evaluación.
- v. Incorporar las adecuaciones que se deriven de la retroalimentación realizada la Unidad Interna de Evaluación y la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco a los informes de evaluación.
- vi. Revisar la Agenda de Mejora para retroalimentar a la Unidad Interna de Evaluación respecto de los compromisos de mejora del programa evaluado.
- vii. Para el caso de trabajo de campo en el que se tenga contacto con beneficiarios (encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, etc.), el evaluador deberá contemplar en el diseño de los instrumentos las preguntas que permitan identificar qué recomendaciones plantearían los beneficiarios; además de garantizar que en el análisis y sistematización de esa información, se integren aquellas recomendaciones que puedan convertirse en compromisos de mejora dentro de la Agenda de Mejora.

La Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco deberá:

- i. Emitir el dictamen técnico de selección de la entidad evaluadora externa responsable de realizar las actividades de la Evaluación, previstas en estos Términos de Referencia.
- ii. Revisar el Informe de Evaluación del programa que integre el evaluador externo, así como remitir las observaciones y retroalimentación que se consideren pertinentes.
- iii. Emitir el dictamen de aceptación de los productos finales de la evaluación.
- iv. Revisar la Agenda de Mejora para retroalimentar al evaluador externo así como a la Unidad Interna de Evaluación responsable del programa sujeto a evaluación, respecto de los compromisos de mejora.
- v. Atender y resolver las dudas que se presenten, tanto por la Unidad Interna de Evaluación, como por el evaluador externo.

El evaluador externo al conocer la adjudicación a su favor, deberá acudir al área administrativa de la SEPAF, para conocer aspectos normativos que son de su incumbencia.

La SEPAF coordinará la realización de la presente Evaluación de Resultados, por lo que su Unidad de Evaluación será la responsable de la etapa de seguimiento y verificación de los productos de la evaluación, coordinándose con la Unidad Interna de Evaluación de la SEDIS.

El Gobierno de Jalisco tendrá la propiedad de los productos generados en el presente proyecto. En los documentos que se generen como productos de la presente evaluación se deberá especificar la propiedad, señalando que los informes son responsabilidad de la entidad externa, y no refleja las opiniones ni el punto de vista del Gobierno de Jalisco”.

8. Plazos y productos a entregar

Los productos deberán ser entregados, dependiendo de la Unidad de Evaluación receptora de los productos, que se indica en la tabla de plazos y productos a entregar, en el domicilio que corresponda mediante oficio en hoja membretada y firmada por el evaluador externo responsable de la evaluación. El oficio debe incluir la siguiente leyenda: “Se entrega (nombre del producto) en espera de su revisión y aprobación”.

Los productos entregados por el evaluador externo (Informe final en extenso y sus productos complementarios, y el Informe Ejecutivo de Evaluación), serán considerados como finales una vez que la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco emita comunicado oficial de conformidad con los mismos. La constancia de recepción será a través de un escrito de aceptación del servicio concluido a entera satisfacción de la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco.

Se considerará que el trabajo de evaluación inicia cuando se comunica por escrito a la entidad evaluadora externa sobre la aceptación de su propuesta técnica. Los plazos para la realización de las entregas se detallan a continuación.

Plazos y productos a entregar

| Entrega | Unidad de Evaluación receptora de los productos | Productos | Plazo | Pago |
|---------|---|--|--|---|
| Primera | Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco | Productos Protocolarios (versión electrónica) | 20 días naturales después de notificada la asignación del proyecto | 40% del monto comprometido para la realización de la evaluación |
| Segunda | Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco | Informe Preliminar en extenso (versión electrónica, sin resumen ejecutivo) | 60 días naturales después de notificada la asignación del proyecto | No procede pago |
| Tercera | Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco | Informe Final definitivo (en extenso, con resumen ejecutivo) (versión electrónica) | 80 días naturales después de notificada la asignación del proyecto | 60% del monto comprometido para la realización de la evaluación |
| Cuarta | Unidad Interna de Evaluación | Informe Final de Evaluación (versión | 120 días naturales | No procede pago |

| Entrega | Unidad de Evaluación receptora de los productos | Productos | Plazo | Pago |
|---------|---|---|--|------|
| | Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco | electrónica e impresa) + productos complementarios (versión electrónica) | después de notificada la asignación del proyecto | |

La revisión de los productos entregables se llevará a cabo dependiendo de la Unidad de Evaluación receptora de los productos que se indica en la tabla anterior, y se notificarán los resultados de dicha revisión al evaluador externo en un lapso de 07 días hábiles posteriores a la entrega de los productos, a efecto de que el evaluador externo corrija las inconsistencias o errores en un lapso igual de 07 días hábiles posteriores a la notificación. El evaluador externo deberá informar sobre aquellas observaciones que no sean procedentes. En caso de que las inconsistencias o errores no sean atendidos por el evaluador externo, o no se emita respuesta alguna, no se realizará el pago correspondiente.

Los productos se deberán entregar como se detalla a continuación:

La *primera entrega* incluye: 1) los instrumentos de recolección de datos que la entidad evaluadora propone emplear para cumplir con la metodología y con los objetivos establecidos en estos TDR, 2) los elementos de la Estrategia de Trabajo de Campo, 3) una relación de las fuentes documentales que se emplearán para el sustento analítico de la evaluación, y 4) una relación de las necesidades de información específica que la entidad evaluadora requiere del programa. Para tal efecto se establece que el primer pago, se realizará una vez que hayan sido aceptados los productos de la primer entrega por la instancia responsable, y siempre que haya sido formalizada la contratación de la evaluación.

La *segunda entrega* incluye: el Informe Preliminar en extenso, y se realizará únicamente en formato electrónico en archivo con formato Word (*.docx), que deberá entregarse a la Unidad Interna de Evaluación. La estructura de dicho informe deberá corresponder con lo establecido para el Informe Final definitivo (excepto por la sección correspondiente al Resumen Ejecutivo). Esta entrega se deberá realizar a los 60 días naturales después de notificada la asignación del proyecto, contra esta entrega no procede pago.

La *tercera entrega* de productos se deberá realizar a los 80 días naturales después de notificada la asignación del proyecto. Contra esta última entrega de productos se realizará el último pago de la evaluación, y deberá contener el informe final definitivo y los productos complementarios, así como el Informe Ejecutivo de Evaluación en su versión preliminar, todos en versión electrónica.

La *cuarta entrega* de productos se deberá realizar a los 120 días naturales después de notificada la asignación del proyecto. La misma deberá contener el Informe Ejecutivo de Evaluación en su versión final y los productos complementarios, tanto en versión electrónica como impresa.

1. El informe final definitivo en extenso deberá entregarse en versión digital e impresa. Se deberán entregar tres tantos impresos a la unidad de evaluación (a color, a doble cara, en hojas tamaño carta de color blanco, dos de esos ejemplares engargolados verticalmente, y uno sin engargolar), así como tres juegos de discos compactos. En la portadilla y ficha técnica de la evaluación deberán observarse únicamente los nombres del líder de la evaluación y los especialistas que se presentaron en la propuesta técnica. El documento deberá contener la siguiente estructura:

- Portada (Título de la evaluación especificando el objeto de estudio, subtítulo de la evaluación especificando el tipo de evaluación y el año evaluado, logo de la empresa y logo de Evalúa Jalisco, se solicita que la portada sea lo más limpia posible)
- Portadilla (Título de la evaluación, tipo de evaluación, ejercicio anual evaluado, fecha de publicación, razón social de entidad evaluadora, identidad gráfica de la empresa, investigadores participantes especificando sus grados académicos y los roles que desempeñaron en la evaluación)
- Índice del documento
- Resumen ejecutivo
- Introducción
- Descripción del programa público evaluado
- Objetivos de la evaluación
- Metodología (técnicas, enfoques, fuentes y alcances de la investigación)
- Resultados de la evaluación (en este apartado se detallará la información de los resultados obtenidos, con base en los objetivos específicos y preguntas de investigación planteados en los TDR, el evaluador debe responder específicamente a cada una de las preguntas de investigación)

- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y sus recomendaciones
- Conclusiones
- Bibliografía (incluir las referencias de documentos consultados para el estudio y los nombres de los actores estratégicos que fueron entrevistados determinando hora y lugar de entrevista)
- Glosario de términos
- Directorio de participantes (ficha curricular de cada uno de los miembros del equipo de investigación y actores implicados)

Anexos (incluir tablas, fotos, gráficos, cuestionarios, etc.)

- a) Las bases de datos que contengan la sistematización de la información recolectada en campo, para cada uno de los instrumentos empleados, deben entregarse de forma electrónica (en disco compacto), en archivos de Excel (*.xlsx), y no deberán contener celdas ocultas, bloqueadas o combinadas, de tal forma que se garantice su adecuado procesamiento mediante la utilización de tablas dinámicas. En caso de ser necesario, deberá contener una hoja de códigos en la que se relacionen debidamente las variables y los códigos correspondientes a cada uno de los valores.
- b) Los instrumentos de recolección de datos aplicados deberán entregarse de forma electrónica, escaneados en orden de folio, en un archivo de formato *.pdf para cada uno de los instrumentos recolectados, y con una resolución óptima para garantizar su legibilidad.
- c) Un archivo fotográfico que deberá entregarse de forma electrónica, en archivos de PowerPoint, identificando claramente cada una de las imágenes según su asociación con los instrumentos de recolección de datos, y con los objetivos específicos con los que se relacionen.
- d) Una presentación ejecutiva en formato de PowerPoint (*.pptx) y en formato PDF (*.pdf), que deberá contener la información más relevante de los resultados obtenidos, conforme a los objetivos y preguntas de investigación, máximo 50 láminas. Esta presentación se entregará únicamente en formato electrónico.

2. El Informe Ejecutivo de Evaluación (máximo 5 páginas), deberá entregarse en una versión impresa y digital. Se deberán entregar tres tantos impresos a la unidad de evaluación (a color, a doble cara, en hojas tamaño carta de color blanco, dos de esos ejemplares engargolados

verticalmente, y uno sin engargolar), así como tres juegos de discos compactos. El Informe Ejecutivo de evaluación debe mostrar un análisis sintético de los resultados encontrados del programa, en plena relación con el objetivo general y específicos de la investigación evaluativa, incluyendo las recomendaciones generadas. La estructura de documento deberá se definirá por la Unidad de Evaluación responsable del seguimiento de la evaluación.

10. Formatos y Anexos

Formato del Anexo 1 “Matriz de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”

Instrucciones. Se debe realizar una tabla de análisis FODA respecto de los objetivos de la evaluación, en la que se deberán identificar máximo cinco argumentos de cada elemento del análisis (cinco fortalezas, cinco debilidades, cinco oportunidades, y cinco amenazas). El evaluador deberá plantear sus recomendaciones a partir del cruce los elementos de la dimensión interna/externa.

| | | Dimensión interna | |
|-------------------|--|---|---|
| | | Fortalezas 1. 2.- 3.- 4.- 5.- | Debilidades 1. 2.- 3.- 4.- 5.- |
| Dimensión externa | Oportunidades: 1. 2.- 3.- 4.- 5.- | Recomendaciones (no aplican recomendaciones) | Recomendaciones 1. 2.- 3.- 4.- 5.- |
| | Amenazas: 1. 2.- 3.- 4.- 5.- | Recomendaciones 1. 2.- 3.- 4.- 5.- | Recomendaciones 1. 2.- 3.- 4.- 5.- |

Formato del Anexo 2 “Valoración Final del programa”

| | |
|------------------------------|--|
| Nombre del Programa: | |
| Modalidad: | |
| Dependencia/Entidad: | |
| Unidad Responsable: | |
| Tipo de Evaluación: | |
| Año de la Evaluación: | |

| Objetivo | Nivel <i>(Nivel promedio por objetivo)</i> | Justificación <i>(Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por objetivo o el nivel total (Máximo 100 caracteres por objetivo))</i> |
|--|--|--|
| Determinar la pertinencia de los mecanismos de seguimiento con los que cuenta el programa para documentar sus resultados y el avance en el cumplimiento de sus objetivos | | |
| Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado | | |
| Determinar en qué medida el cumplimiento de los objetivos del programa es pertinente para la atención del problema público que se tiene diagnosticado | | |
| Valoración final | Promedio global | |

Formato del Anexo 3 “Ficha Técnica con los datos generales de la entidad evaluadora externa y el costo de la evaluación”

El Anexo debe incluir la siguiente información:

- Nombre de la entidad externa
- Nombre del evaluador externo principal
- Nombres de los principales colaboradores
- Nombre de la Unidad de Evaluación responsable de dar seguimiento a la evaluación
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación
- Forma de contratación de la instancia evaluadora
- Costo total de la evaluación
- Fuente de financiamiento