

Términos de Referencia

Evaluación de Procesos del Programa Fondo para Talleres en Casas de la Cultura



Mayo 2017



PLANEACIÓN
ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS

PLANEACIÓN
Y EVALUACIÓN

Página 1 de 28

SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN
Av. Magisterio No. 1499, 1er piso,
Col. Miraflores C.P.44270 Guadalajara, Jal.
Tel. 01 (33) 3819-2385
www.sepaf.jalisco.gob.mx

**TÉRMINOS DE REFERENCIA
PARA EVALUACIÓN DE PROCESOS AL PROGRAMA FONDO TALLERES CASA DE LA CULTURA**

Contenido

1. FUNDAMENTO LEGAL.....	3
2. DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PROGRAMA A EVALUAR	3
3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	5
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	11
5. ANÁLISIS FODA Y RECOMENDACIONES	16
6. CONCLUSIONES.....	19
7. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	19
8. PLAZOS Y PRODUCTOS A ENTREGAR	22



1. FUNDAMENTO LEGAL

La realización de esta Evaluación de Procesos 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 18 de abril de 2015. 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 la 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 Procesos se conciben como de carácter externo o interno; cuyo objeto de estudio principalmente es la implementación de los programas públicos, y cuya finalidad principal es determinar su eficiencia, economía y calidad (Décimo cuarto, numeral 1, inciso c).

Además, la realización de la Evaluación de Procesos (en lo sucesivo sólo la Evaluación) del Programa Fondo para Talleres en Casas de la Cultura, corresponde con la establecida en el artículo TERCERO, numeral 1 del Programa de Evaluación 2017-2018 (PE 2017-2018), publicado en el Periódico Oficial el 08 de abril de 2017. De conformidad con el PE 2017-2018, compete a la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas coordinar la realización de esta evaluación, cuyo objeto de estudio es el Programa Fondo para Talleres en Casas de la Cultura a cargo de la Secretaría de Cultura.

2. DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PROGRAMA A EVALUAR

La descripción del programa sujeto de evaluación contendrá los siguientes elementos básicos de la intervención:

1. Nombre del Programa: Fondo para Talleres en Casas de la Cultura

2. Alineación con el PED: Propósito del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033: Educación de calidad. Programa del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033: Cultura.

3. Derecho para el Desarrollo Social al que atiende: Derecho a la Cultura

4. Dependencia o entidad responsable: Secretaría de Cultura

5. La Unidad Administrativa responsable del programa sujeto a evaluación:

Dirección General de Desarrollo Sectorial y Vinculación

6. Tipo de programa: De apoyo monetario sin retorno

7. Monto del presupuesto autorizado en el decreto del ejercicio correspondiente:

\$ 16,903,925.90

8. Clave presupuestaria y denominación de la partida presupuestal afectada conforme al Decreto de Presupuesto de Egresos del ejercicio correspondiente:

Partida presupuestal: 4432. Ayuda a la promoción de la cultura y las artes del Estado (Fondo de talleres para las casas de la Cultura Municipales, sujeto a reglas de operación)

9. Denominación y en su caso clave del Programa Presupuestario con el que se relaciona:

Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios. Clave: 447

Alineación del programa con instrumentos de planeación:

Alineación a los derechos del Desarrollo Social	Cultura
Propósito del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033	Educación de calidad
Programa del Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033	Cultura
Indicador de desarrollo MIDE Jalisco	Asistentes a adiestramientos y estudios culturales
Año de inicio de operación del programa	2013
Tipo de presupuesto que recibe	Estatal
Total del presupuesto inicial asignado 2017	\$ 16,903,925.90
Población potencial	122
Número total de beneficiarios atendidos el año anterior	120 Municipios
Número total de beneficiarios a atender en el año actual	122 Municipios

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

3.1 Objetivo general

Determinar la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa **Fondo para Talleres en Casas de la Cultura** y atender el problema público de **limitadas condiciones que impulsen el desarrollo cultural y creativo de municipios del estado de Jalisco con población menor a los 600,000 habitantes.**

3.2 Objetivos Específicos de la Evaluación de Procesos

1. Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos.
2. Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas.
3. Determinar si el funcionamiento de los procesos es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios.
4. Determinar si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.

3.3 Preguntas de investigación

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Criterios para dar respuesta a las preguntas de investigación
Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos	¿En qué medida los insumos y los recursos disponibles son adecuados y suficientes para el correcto desarrollo del proceso de planeación del programa?	<ul style="list-style-type: none">• El evaluador deberá describir los insumos y recursos que se emplean en el proceso de planeación, y determinar su suficiencia para el proceso de planeación• El evaluador deberá hacer explícita la existencia de manuales de procedimientos o documentos institucionales que describan los recursos que se emplean en proceso de planeación.

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Criterios para dar respuesta a las preguntas de investigación
	<p>¿En qué medida las actividades, los componentes y los actores que desarrollan el proceso de planeación del programa son adecuados para optimizar sus otros procesos operativos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá analizarse la existencia de documentos institucionales o manuales de procedimientos para corroborar que la planeación del programa es adecuada para optimizar sus otros procesos. • El evaluador deberá presentar el diagrama de flujo a través del cual se aprecie oportunidad respecto a los tiempos para la realización de las actividades de planeación y su duración.
	<p>¿En qué medida el proceso de planeación del programa adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos del programa? (No procede valoración cuantitativa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá hacerse un análisis integral de los documentos institucionales, así como de la existencia y contenido de manuales de procedimientos • El evaluador deberá identificar la relevancia del proceso de planeación y su relación con los otros procesos operativos
<p>Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas</p>	<p>¿En qué medida los insumos y los recursos disponibles son adecuados y suficientes para el correcto desarrollo del proceso de difusión del programa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El evaluador deberá describir los insumos y recursos que se emplean en el proceso de difusión, y determinar su suficiencia para dicho proceso • Deberá hacer explícita la existencia de manuales de procedimientos o documentos institucionales que tomen en cuenta , además de los insumos y recursos disponibles, los siguientes elementos de análisis: las actividades, los componentes y los actores que desarrollan el proceso de difusión del programa, para determinar si éstos son adecuados para optimizar los otros procesos operativos • Se deberá incluir al menos un diagrama de flujo que describa el proceso de difusión del programa.

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Criterios para dar respuesta a las preguntas de investigación
	<p>¿En qué medida el proceso de difusión que lleva a cabo el programa es adecuado para el cumplimiento de la Rendición de Cuentas sobre su gestión?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá hacerse un análisis integral de los documentos institucionales, así como de la existencia y contenido de manuales de procedimientos • El evaluador deberá identificar la relevancia del proceso de difusión del programa. para garantizar que los beneficios sean entregados a su población objetivo.
	<p>¿En qué medida el proceso de difusión del programa es pertinente para cumplir con sus obligaciones en materia de transparencia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá hacerse un análisis integral de los documentos institucionales, así como de la existencia y contenido de manuales de procedimientos • La respuesta deberá tener en cuenta la legislación en la materia, enunciar el articulado y hacer explícita la relación que se guarda con el proceso de difusión. • El evaluador deberá identificar la relevancia del proceso de difusión del programa. para garantizar que los beneficios sean entregados a su población objetivo.



Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Criterios para dar respuesta a las preguntas de investigación
<p>Determinar si el funcionamiento de los procesos es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios.</p>	<p>¿En qué medida los insumos y los recursos disponibles son adecuados y suficientes para el correcto desarrollo de los procesos de generación y distribución de los bienes o servicios que entrega?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá hacer explícita la existencia de manuales de procedimientos y otros documentos institucionales que describan el proceso de generación y distribución de bienes o servicios que entrega el programa. • El evaluador deberá tener en cuenta, además de los insumos y recursos disponibles, los siguientes elementos de análisis: las actividades, los componentes y los actores que desarrollan el proceso de generación y distribución de los bienes y servicios, para determinar si éstos son adecuados para el cumplimiento de sus objetivos • Se deberá valorar la oportunidad en el tiempo y la duración de las actividades de generación y distribución de los bienes y servicios, y si éstos son oportunos para optimizar el cumplimiento de los objetivos • Se deberán tomar en cuenta los procesos de dispersión presupuestal de alimentos, de Fortalecimiento a la autonomía de gestión, así como de pago de nóminas (<i>Ver formato del anexo 5</i>).



Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Criterios para dar respuesta a las preguntas de investigación
	<p>¿En qué medida el proceso de generación y distribución de bienes o servicios del programa, adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos del programa? (No procede valoración cuantitativa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá hacer explícita la existencia de manuales de procedimientos y otros documentos institucionales que describan la relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos del programa. • El evaluador deberá incluir al menos un diagrama de flujo que muestre en qué medida el proceso de generación y distribución de bienes o servicios del programa adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos. • Deberá hacerse un análisis integral sobre el proceso de generación y distribución de bienes y servicios, y su relación con los otros procesos operativos, a fin de determinar la relevancia del mismo
<p>Determinar si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.</p>	<p>¿El programa cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) o algún otro instrumento que le facilite su organización y seguimiento, y en qué medida es adecuada para ello?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los elementos de análisis deberá verificarse la existencia y calidad de una MIR, o en su caso de indicadores de gestión y de resultados del programa, que se encuentren en bases de datos o plataformas de consulta entre los actores involucrados en los diferentes procesos del programa.
	<p>¿En qué medida los sistemas de información que utiliza el programa para tener un control de los beneficios que entrega son adecuados para verificar el cumplimiento de sus objetivos y la atención del problema público que pretende atender?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La respuesta deberá considerar un análisis sobre los sistemas de información, si éstos son adecuados para verificar la atención del problema público que el programa intenta atacar.

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Criterios para dar respuesta a las preguntas de investigación
	<p>¿En qué medida el proceso de seguimiento y monitoreo de los beneficios que entrega el programa, adquiere relevancia estratégica en la consecución de los otros procesos operativos del programa? (No procede valoración cuantitativa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá hacer explícita la existencia de manuales de procedimientos y otros documentos institucionales que describan el proceso de seguimiento y monitoreo de los beneficios que entrega el programa. • El evaluador deberá incluir al menos un diagrama de flujo que muestre el proceso de seguimiento y monitoreo de los beneficios que entrega el programa • Deberá hacerse un análisis integral sobre el proceso de seguimiento y monitoreo, y su relación con los otros procesos operativos, a fin de determinar la relevancia del mismo

Las preguntas de investigación que se plantean deben ser respondidas por el evaluador externo, a partir de los hallazgos que se obtengan mediante la metodología de la investigación que se proponga conforme a los parámetros establecidos en la siguiente sección. Se espera que las respuestas a cada una de las preguntas de investigación sean problematizaciones analíticas que se construyan a partir de la evidencia, y del juicio del evaluador externo como especialista en la materia, éstas tendrán que ser exhaustivas y presentar un argumento integral 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 cumple 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 se especifican 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.

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
Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos	Enfoque predominantemente <i>cualitativo</i> , con un alcance <i>descriptivo</i> , y técnicas <i>no experimentales</i> , como las siguientes: Análisis documental Observaciones directas Las fuentes de información predominantes pueden ser indirectas.

<p>Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas.</p>	<p>Enfoque predominantemente <i>cuantitativo</i>, con un alcance <i>descriptivo</i>, y técnicas <i>no experimentales</i>, como las siguientes:</p> <p>Análisis documental Observaciones directas Entrevistas de profundidad con actores clave</p> <p>Las fuentes de información podrán ser directas o indirectas.</p>
<p>Determinar si el funcionamiento de los procesos es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios.</p>	<p>Enfoque predominantemente <i>cuantitativo</i>, con un alcance <i>descriptivo</i>, y técnicas <i>no experimentales</i>, como las siguientes:</p> <p>Análisis documental Observaciones directas Entrevistas de profundidad con actores clave</p> <p>Las fuentes de información podrán ser directas o indirectas.</p>
<p>Determinar si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.</p>	<p>Enfoque predominantemente <i>cuantitativo</i>, con un alcance <i>descriptivo</i>, y técnicas <i>no experimentales</i>, como las siguientes:</p> <p>Análisis documental Entrevistas de profundidad con actores clave Observaciones directas</p> <p>Las fuentes de información podrán ser directas o indirectas.</p>

La evaluación 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 documentos:

- La normatividad aplicable

- Diagnóstico y estudios de la problemática que el programa pretende atender:
- Sistemas de información utilizados en la operación del Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados del Programa para el ejercicio fiscal 2015 y 2016.
- 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.

Se entenderá por trabajo de campo a la estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas o cuantitativas, como la observación directa, entrevistas a profundidad, grupos focales, o encuestas.

El diseño y la aplicación de las técnicas de investigación deberá considerar como universos de su análisis a los actores que intervienen en la gestión del programa, así como a beneficiarios. La estrategia de trabajo de campo será 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:

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 deberá proporcionar el programa, 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.

Técnicas de Investigación	Especificaciones para el Trabajo de Campo
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.).
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.

4.1. Descripción y análisis de los procesos operativos del programa

La entidad evaluadora debe describir y analizar los procesos del programa, considerando la normatividad y lo realizado en la práctica. Asimismo, deberá analizar la pertinencia de la gestión de los procesos en el contexto institucional en el que operan, la articulación

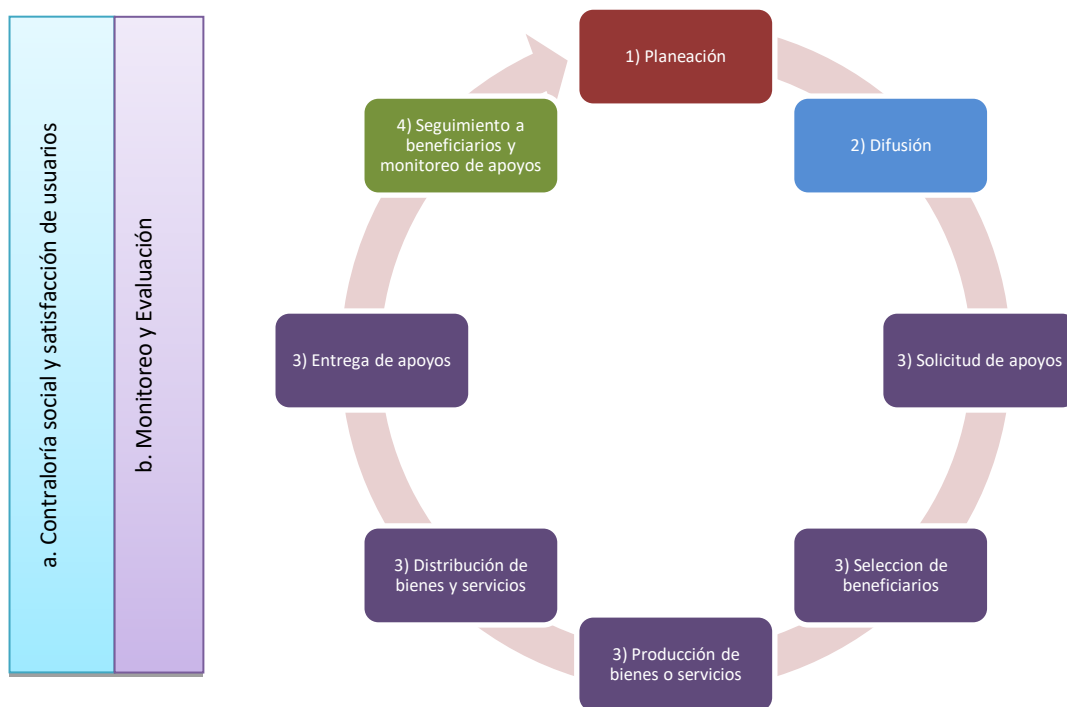
entre procesos y su incidencia en el alcance de las metas programadas.

Para lograr lo anterior, se debe realizar una descripción a profundidad del desarrollo y el análisis de cada proceso, utilizando tanto la información recabada en campo como los documentos normativos, y presentar una valoración integral sobre la gestión de cada uno de ellos.

La descripción y análisis de los procesos se debe realizar tomando como base el “Modelo general de procesos” del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (“CONEVAL”), dividido en cuatro momentos: 1) Planeación, 2) Difusión, 3) Distribución de Bienes y Servicios, y 4) Seguimiento y Monitoreo, más otros dos momentos posteriores: a. Contraloría social y satisfacción de usuarios, b. Monitoreo y Evaluación.

En la Figura 1 se presenta el “Modelo General de Procesos”, marcando los respectivos subprocesos.

Figura 1. Modelo General de Procesos



Para el proceso de Distribución de Bienes y Servicios deberán considerarse los siguientes subprocesos:

1. Solicitud de apoyos

2. Selección de beneficiarios
3. Producción de bienes o servicios
4. Distribución de bienes y servicios
5. Entrega de apoyos

En la descripción y análisis de cada uno de los procesos y subprocesos de la distribución de bienes y servicios, se deben contestar las preguntas de investigación con base en la metodología planteada en la sección 3, incluyendo la escala de Likert, cuando aplique una valoración cuantitativa.

En todos los casos el análisis de los procesos debe considerar las siguientes actividades, en adición a lo antes mencionado:

1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.
2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros.

Este “Modelo general de procesos” no es necesariamente coincidente con los procesos y/o subprocesos específicos que pueda tener un programa, por lo que el equipo evaluador, deberá identificar y describir los procesos y subprocesos reales de El Programa. Asimismo, deberá realizar una equivalencia de los procesos del Modelo con los que se encuentren en el programa en el Anexo 4 “Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos”.

La entidad evaluadora, deberá elaborar diagramas de flujo para ilustrar los procesos y subprocesos identificados para el desarrollo de El Programa durante el año de evaluación, así como las recomendaciones que considere pertinentes la entidad evaluadora externa en cuanto a cambios en los procesos del programa en otro Diagrama de Flujo.

Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas.

La entidad evaluadora externa deberá identificar y describir los cuellos de botella en la operación de El Programa a partir de la información analizada, así como en las entrevistas de los principales actores que intervienen en él. Este análisis deberá incluir las causas y las consecuencias de los cuellos de botella detectados, así como sus características y naturaleza (si son normativas o estrictamente operativas).

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.
3. 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 5 fortalezas, 5 oportunidades, 5 debilidades y 5 amenazas.
4. 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.
5. Para ello la entidad evaluadora deberá plantear un máximo de 5 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 15 recomendaciones en total. La matriz FODA se encuentra en el Anexo 1.

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

	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.-

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 enlistará cada una de las recomendaciones surgidas del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- c) Mejora esperada. Implica determinar qué se busca luego de su implementación.
- d) Actividades por recomendación. Para cada recomendación se deberán definir las actividades que se propone llevar a cabo para el cumplimiento del objetivo de las recomendaciones. Es importante mencionar que una misma actividad no se puede llevar a cabo para el cumplimiento de distintos objetivos.
- e) Implicaciones por actividad. Se deberá realizar 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).

Tabla de recomendaciones

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

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 Director General de Desarrollo Sectorial y Vinculación de la Secretaría de Cultura; 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 Dirección General de Desarrollo Sectorial y Vinculación.

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 entidad 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 a 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 Procesos, por lo que su Unidad de Evaluación será la responsable de la etapa de seguimiento y verificación de los productos de la evaluación.

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 y sus productos complementarios), 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)	15 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)	55 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)	70 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 después	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)	de notificada la asignación del proyecto	

La revisión de los productos entregables se llevará a cabo por la Unidad de Evaluación del Gobierno de Jalisco y por la Unidad Interna de Evaluación, 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, a excepción del apartado de resumen ejecutivo que no se incluirá. Esta entrega se deberá realizar a los 55 días naturales después de notificada la asignación del proyecto, y contra esta entrega no procede pago.

La *tercera entrega* de productos se deberá realizar a los 70 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, 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 Resumen 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 dos tantos impresos a cada unidad de evaluación (a color, a doble cara, en hojas tamaño carta de color blanco, uno de esos ejemplares engargolados verticalmente, y uno sin engargolar), así como tres juegos de discos compactos. El documento deberá contener la siguiente estructura:
 - a) Portada
 - b) Índice del documento
 - c) Resumen ejecutivo
 - d) Introducción
 - e) Descripción del programa público evaluado
 - f) Objetivos de la evaluación
 - g) Metodología (técnica, enfoques, fuentes y alcances de la investigación)
 - h) 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)
 - i) Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y sus recomendaciones
 - j) Conclusiones
 - k) 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)
 - l) Glosario de términos
 - m) Directorio de participantes (ficha curricular de cada uno de los miembros del equipo de investigación y actores implicados)
 - n) Anexos (incluir tablas, fotos, gráficos, cuestionarios, etc.)

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 cada uno 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 (Nivel promedio por objetivo)	Justificación (Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por objetivo o el nivel total (Máximo 100 caracteres por objetivo))
<i>Identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos</i>		
<i>Determinar si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas</i>		
<i>Determinar si el funcionamiento de los procesos es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios.</i>		
<i>Determinar si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.</i>		
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



Formato del Anexo 4 “Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos”

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

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

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

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador (Escriba nombre y describa brevemente)
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.		Ej. Entrega de apoyos
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.		Ej. Monitoreo de beneficiarios
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.		
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.		
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos		
Otros procesos (nombre del proceso)	Número de secuencia	Describe brevemente