
RESUMEN EJECUTIVO

*EVALUACIONES INTERNAS DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS CON
ASISTENCIA TÉCNICA EXTERNA*

Nombre del Programa: “Asociaciones para el Bienestar”

Introducción

La Evaluación Interna de Consistencia y Resultados del Programa “Asociaciones para el Bienestar” fue realizada por la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS), con el apoyo de la instancia asesora externa de evaluación. De acuerdo con los TDR, el objetivo general de la evaluación consiste en analizar “la consistencia y la orientación a resultados de los programas públicos definidos en el objeto de estudio con la finalidad de proveer información que permita retroalimentar su diseño, gestión y resultados”.

El Programa “Asociaciones para el Bienestar” es operado por la Dirección General del Consejo Estatal para la Atención e Inclusión de Personas con Discapacidad (COEDIS). Su principal objetivo es contribuir al desarrollo y bienestar de las personas con capacidades diferentes a través de apoyos a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de y para personas con discapacidad.

Este programa contribuye al Objetivo 18 del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033, mismo que busca, “promover una sociedad incluyente que garantice el respeto a la diversidad social y los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad, así como fomentar el desarrollo de los pueblos indígenas respetando su identidad cultural”. También contribuye con el Objetivo Sectorial 3 del Plan Sectorial Equidad de Oportunidades que refiere “Ampliar las oportunidades de desarrollo en los grupos prioritarios”.

El programa entrega apoyos económicos a las OSC en calidad de co-inversores del Estado para implementar proyectos de desarrollo social. La Población Potencial del programa para 2015, se estimó en 356,264 personas y la Población Objetivo deseada fue de 3,500 personas. El techo presupuestario del programa para 2015 fue de \$5'200,000.00.

Conclusiones

De manera general, los resultados de la evaluación son mixtos y más bien proyectan áreas de mejora a fin de fortalecer el programa.

En el rubro de Diseño, en la justificación del problema se reconocen las desventajas sociales de las personas con discapacidad y se advierten las limitaciones de las OSC que atienden a este sector, lo cual expresa la pertinencia del programa. Sin embargo, no hay una exposición causal que refiera el origen y las consecuencias de las situaciones de inequidad de las personas y organizaciones potencialmente beneficiarias. No obstante, el programa está debidamente alineado tanto al PED como al Programa Sectorial de Equidad de Oportunidades.

Asimismo, en el rubro de Operación, los procedimientos de ingreso, selección y entrega de los apoyos son adecuados. Sin embargo, hay deficiencias en la gestión del programa, porque está centralizada en una sola persona. Esto por sí mismo es indicativo de su debilidad institucional.

Respecto a la Planeación y Orientación a Resultados, al igual que en la Cobertura y Focalización existen vacíos de información importantes que limitan la evaluación, pero sobretodo un mejor control del programa, así como su capacidad para potenciar impactos. Cabe señalar que el programa no cuenta con instrumentos que analicen la percepción de los beneficiados ni a nivel de OSC ni de personas con discapacidad. Aunque el programa definió una matriz de indicadores de seguimiento, la mayoría de ellos no identifica la relación entre metas, propósitos, componentes y actividades.

El equipo consultor recomienda que se lleven a cabo mejoras en las Reglas de Operación del Programa (ROP). En primer lugar, se necesita revisar la formulación del problema, dado que la ausencia de un diagnóstico previo limitó una definición consistente, el establecimiento de una teoría del cambio sustentada, la precisión de la población objetivo, así como una especificación estratégica de la cobertura y focalización.

En segundo lugar, se requiere incorporar instrumentos de planeación y orientación a resultados, dado que sólo se adhiere a la planeación general de la Dependencia, a pesar de contar con instrumentos de monitoreo. Asimismo es urgente rediseñar la gestión y organización, dado que no se cuenta con personal suficiente. Finalmente, en tercer lugar, sería deseable tener retroalimentación tanto con las OSC como con las personas con discapacidad beneficiarias, por lo que se sugiere realizar estudios de percepción.

ANEXOS

Anexo 12 “Matriz de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”

Diseño		
	Dimensión interna	
Dimensión externa	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El problema se plantea como un hecho negativo, en el que se reconoce la desventaja social y de oportunidades de las personas con discapacidad y de las OSC que trabajan en este tema. 2. El programa se encuentra alineado al PED (Objetivo 18) y al Programa Sectorial de Equidad de Oportunidades (Objetivo 3). 3. Se trata de una iniciativa original que busca potenciar resultados al colaborar de manera cercana con las OSC especializadas en la atención y cobertura de personas con 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una causalidad clara respecto a los factores que ponen en desventaja a la personas con discapacidad frente al resto de la población, así como tampoco el motivo por el que las OSC especializadas presentan ciertos obstáculos. <p>En ese mismo sentido, no se especifica cómo y de qué manera, el programa contribuirá en la resolución de tales causas y cuáles serán los efectos potenciales sobre el desarrollo y bienestar.</p>

	discapacidad.	
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>1. Dada su cercanía con las OSC, se puede precisar mejor causalidad del problema y los efectos deseables del programa.</p>	<p>(No aplica recomendación)</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1.- Formular un planteamiento causal del problema, con base en un diagnóstico estatal y en la percepción de las OSC participantes, que permita precisar las causas y los efectos del problema. Ello con el propósito de mejorar las Reglas de Operación respecto a la incidencia deseada por el programa.</p> <p>2.- Precisar con mayor rigor analítico, las características de la Población Objetivo.</p>
<p><u>Amenazas:</u></p> <p>1. No hay una medición de las OSC dedicadas exclusivamente a la atención de las personas con discapacidad y su grado de consolidación institucional. Como consecuencia, se puede apoyar a instituciones con poca experiencia o con problemas organizativos.</p> <p>2. No existe una</p>	<p>Recomendaciones:</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Incluir en las ROP una clasificación y perfil deseable de las actividades, bienes y servicios que deben tener las OSC a fin de mejorar la atención a las personas con discapacidad.</p>

definición o especificación del tipo de actividades que deben desarrollar las OSC. Como resultado, se puede apoyar a organizaciones que ofrecen servicios muy limitados.		
--	--	--

Planeación y Orientación a Resultados			
Dimensión interna			
Dimensión externa		<p><u>Fortalezas:</u></p> <p>1. 1.- El Padrón Único de Beneficiarios publica una relación de las OSC beneficiadas por el programa y detalla el tipo y monto de apoyo que recibe cada una.</p>	<p><u>Debilidades:</u></p> <p>1. No existe un plan estratégico o manual de procedimientos. 2. También carece de un plan anual de trabajo propio. 3. El Padrón Único de Beneficiarios no permite conocer las características socioeconómicas de los beneficiarios finales.</p>
	<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>1. Los ejercicios de planeación pueden ser participativos.</p>	<p>(No aplica recomendación)</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Desarrollar ejercicios de planeación participativa, que definan acciones estratégicas para el programa.</p>

	<p><u>Amenazas:</u></p> <p>1. La ausencia de planes y manuales operativos puede generar desinformación y/o discrecionalidad por parte de las OSC participantes en la operación del programa en ese nivel.</p>	<p>Recomendaciones:</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Formular y publicar los manuales operativos correspondientes a los procedimientos del programa y divulgarlos entre las OSC participantes.</p>

Cobertura y Focalización			
Dimensión interna			
Dimensión externa		<p><u>Fortalezas</u></p> <p>1. Es uno de los pocos programas que beneficia simultáneamente a las personas con discapacidad y las OSC procurando su articulación.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>1. No existe una metodología para establecer a la población objetivo.</p>
	<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>1. El programa ha tenido un crecimiento en su cobertura, particularmente fuera de la ZMG, lo que le permitiría llegar a</p>	<p>(No aplica recomendación)</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Mejorar la cobertura y focalización mediante un diagnóstico de las OSC, que documente</p>

Cobertura y Focalización			
Dimensión interna			
	poblaciones vulnerables no sólo por su condición de discapacidad sino también de desarrollo socioeconómico.		el tipo de servicios, su madurez institucional y su ubicación regional.
	<p><u>Amenazas:</u></p> <p>1. Dado el nivel de centralización del programa en la ZMG, puede haber desconocimiento en otros municipios sobre este programa.</p>	<p>Recomendaciones:</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. Extender el programa hacia municipios de alta marginación y ampliar la información y divulgación en este tipo de municipios.</p>

Operación			
Dimensión interna			
Dimensión externa		<p><u>Fortalezas:</u></p> <p>1. En la práctica ha ocurrido una vinculación entre el Gobierno Estatal y las OSC. Ello se observa en procesos fundamentales del programa. Por ejemplo, en la selección de los proyectos a beneficiar, la presencia de un Comité con</p>	<p><u>Debilidades:</u></p> <p>1. La ausencia de mecanismos para verificar el cumplimiento de sus procedimientos.</p> <p>2. Toda la operación del programa es responsabilidad de una sola persona.</p>

	<p>representación de gobierno y sociedad, lo que le da mayor certeza.</p> <p>2. El programa tiene políticas de rendición de cuentas y transparencia que abonan a su valor público.</p>	
<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>1. El programa podría adoptar mecanismos de contraloría social para fortalecer su política de rendición de cuentas.</p>	<p>Recomendaciones (no aplican recomendación)</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. El programa debe desarrollar mecanismos para verificar el cumplimiento de sus procedimientos. Incluso, debería desarrollar una metodología específica para evaluar el desempeño de las OSC.</p> <p>2. Incrementar el personal que opera el programa</p> <p>3. Adoptar mecanismos de contraloría social incorporando a las OSC participantes y al comité de expertos.</p>
<p><u>Amenazas:</u></p>		

Percepción de la Población Atendida			
Dimensión interna			
Dimensión externa		<p><u>Fortalezas:</u></p>	<p><u>Debilidades:</u></p> <p>1. La ausencia de instrumentos de medición respecto a la percepción de los beneficiarios del programa.</p>
	<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>1. El COEDIS puede auxiliarse de las OSC para implementar instrumentos de medición de la población atendida</p>	<p>(No aplica recomendación)</p>	<p>Recomendaciones:</p> <p>1. De manera anual, considerar la instrumentación de una encuesta de percepción a la población efectivamente atendida respecto a los bienes y servicios recibidos durante su participación en el programa.</p> <p>2. Convocar a las OSC para diseñar e instrumentar encuestas de percepción sobre la población atendida.</p>
	<p><u>Amenazas:</u></p>		

Medición de Resultados			
Dimensión interna			
Dimensión externa		<u>Fortalezas:</u>	<u>Debilidades:</u> 1.- No existen instrumentos de medición del desempeño y los resultados del programa. 2. Tampoco ha sido objeto de evaluaciones externas.
	<u>Oportunidades:</u> 1. El grupo de académicos que coadyuva en la selección de proyectos puede participar en el diseño de instrumentos de medición.	(No aplica recomendación)	Recomendaciones: 1. Desarrollar instrumentos de medición respecto al desempeño y resultados del programa. 2. Validar con el grupo de académicos que coadyuva en la selección de proyectos, la MIR.
	<u>Amenazas:</u>	Recomendaciones:	Recomendaciones:

Anexo 13 “Valoración Final del programa”

Nombre del Programa:	Asociaciones para el Bienestar
Modalidad:	Entrega de apoyos económicos
Dependencia/Entidad:	Consejo Estatal para la Atención e Inclusión de Personas con Discapacidad (COEDIS)

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

Unidad Responsable:	Dirección General
Tipo de Evaluación:	Consistencia y Resultados
Año de la Evaluación:	2015

Tema	Nivel (Nivel promedio por tema)	Justificación (Breve descripción de las causas que motivaron el nivel por tema o el nivel total)
Diseño	3	<p>Aunque el problema está definido como un hecho negativo, existen omisiones en su formulación. Por ejemplo, no hay una exposición causal que refiera el origen y las consecuencias de las situaciones de inequidad de las personas y organizaciones potencialmente beneficiarias. Asimismo, no existe evidencia teórica o empírica que sustente el programa, principalmente un diagnóstico.</p> <p>No obstante, el programa está debidamente alineado tanto al PED como al Programa Sectorial de Equidad de Oportunidades.</p>
Planeación y Orientación a Resultados	1	<p>Este es uno de los aspectos más débiles de las ROP del Programa. No existe un plan anual de trabajo, porque su planeación se sujeta a un plan institucional más amplio. Como consecuencia no tiene incentivos para generar información propia y planear estratégicamente. De modo que únicamente toma como fundamento lo reportado en las MIR. Por esa misma razón no ha llevado a cabo</p>

		ningún otro tipo de mecanismo de evaluación.
Cobertura y Focalización	No se aplicaron instrumentos de cobertura y focalización.	El programa define una población objetivo sin especificar por qué o cómo se definieron 3,500 como los beneficiarios. Asimismo, tampoco justifica por qué sólo atiende a la población radicada en la ZMG, excluyendo a personas con discapacidad en otros municipios. Todo ello se deriva de la ausencia de diagnósticos y estimaciones específicas respecto a las características y tamaño de la demanda potencial.
Operación	3	La Operación del Programa también debe fortalecerse. El Programa define de un modo aceptable los procedimientos para incorporar y evaluar los apoyos. Por ejemplo, hay un comité técnico representativo que selecciona los proyectos con base en criterios transparentes y equitativos. Sin embargo, el Programa es operado por una sola persona, lo cual refleja su debilidad institucional en términos de generar información más detallada, contar con mecanismos de seguimiento más estratégicos y retroalimentarse de las experiencias y opiniones de los usuarios.
Percepción de la población atendida	No se han instrumentado herramientas de percepción.	El Programa no ha realizado ninguna investigación respecto a la población beneficiaria. No existen ni instrumentos cualitativos o cuantitativos para identificar la

		percepción de los usuarios y su grado de satisfacción con el programa.
Resultados	No procedió valoración cuantitativa	Aunque el programa definió una matriz de indicadores de seguimiento, la mayoría de ellos no identifica la relación entre metas, propósitos, componentes y actividades. Tampoco cuenta con algún mecanismo adicional que permita verificar sus resultados.
Valoración final	Promedio global	2

Tabla de Recomendaciones

		Análisis		
Consecutivo por Prioridad	Recomendación	Mejora esperada	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
Diseño				
1	Formular un planteamiento causal del problema, con base en un diagnóstico estatal, que permita precisar las causas y los efectos del mismo.	Que haya mayor consistencia en la justificación del programa en cuanto a las características del problema, así como la evidencia teórica y empírica que debe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la consistencia del problema. 2. Identificar con precisión las características de las poblaciones potencial y objetivo. 3. Establecer una teoría del cambio. 	Articular un equipo interdisciplinario para desarrollar el diagnóstico y, en su caso, las adecuaciones en las Reglas de Operación a nivel de Diseño.

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

		aportarse.	4. Precisar metodologías para la actualización y revisión del programa.	
2	Incluir en las ROP una clasificación y perfil deseable de las actividades, bienes y servicios que deben ofrecer las OSC.	Que exista un mayor control sobre los bienes y servicios que entreguen las OSC apoyadas.	1. Elaborar un catálogo de las OSC que atienden a personas con discapacidad.	Que la Dirección General de Política Social de la SEDIS elabore este catálogo con base en las OSC que presentaron proyectos.
Planeación y orientación por resultados				
1	Establecer planes de Trabajo Anuales	Contar con metas, resultados, procesos e insumos exclusivos para el programa. Tales planes deben estar articulados a la planeación institucional de la SEDIS.	1. Promover ejercicios de planeación institucionalizados. 2. Difundir entre los responsables los principales procesos y metas del programa.	Que la Dirección del Programa en coordinación con la Dirección General de Política Social de la SEDIS establezcan la metodología y alcances de la planeación.
2	Elaborar una propuesta de planeación participativa y revisar su posible	Contar con un mecanismo incluyente y plural para la programación de las	1. Proponer un listado de organizaciones y personas que podrían integrar un	Que la Dirección del Programa en coordinación con la Dirección General de Política Social de la SEDIS

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

	incorporación.	actividades.	primer comité de planeación participativa.	establezcan un reglamento para el desarrollo de una planeación participativa.
Cobertura y focalización				
1	Definir una estrategia de cobertura y focalización, con base en un diagnóstico estatal.	Que la selección de las OSC beneficiarias esté más focalizada según su actividad y por región.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir una PO con base en el diagnóstico. 2. Cuantificar la cobertura del programa y establecer metas. 3. Incorporar criterios de focalización. 	Que la Dirección del Programa en coordinación con OSC y académicos puedan definir una Población Potencial y una Población Objetivo precisando con mayor claridad las metas de cobertura anual.
Operación				
1	Contar con personal adecuado y suficiente para la operación del programa	Que el programa disponga de los recursos humanos suficientes para su operación y control.	1. Asignar más personal	Que la Dirección del Programa en coordinación con la Dirección General de Política Social de la SEDIS definan una estrategia para contratar o reasignar personal.
2	Incorporar mecanismos de eficiencia y economía operativa	Que el programa tenga un sistema contable que permita identificar y cuantificar los gastos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un sistema de información financiera 2. Diseñar indicadores de costo-eficiencia y costo- 	Que la Dirección General de Política Social de la SEDIS establezca un responsable del sistema de información financiera. Asimismo que

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

		operativos, así como el balance en términos de costo-eficiencia y costo-efectividad.	<p>efectividad</p> <p>3. Validar internamente el sistema de información y los indicadores.</p> <p>4. Establecer una metodología para evaluar el desempeño de las OSC.</p>	acuerde con la SEDIS la ampliación de los indicadores y su pertinencia en la MIR
3	Incorporar mecanismos de contraloría social.	Que el programa fortalezca sus mecanismos de rendición de cuentas.	Invitar a las OSC participantes y al comité de expertos a formar una contraloría social específica para este programa.	Que la Dirección General de Política Social de la SEDIS convoque a las OSC y a los expertos.
Percepción de la población atendida				
1	Llevar a cabo un análisis de percepción de la PA.	Que los operadores del programa conozcan la percepción sobre el valor público general, así como sus áreas de oportunidad.	<p>1. Realizar una encuesta de percepción de las personas con discapacidad beneficiarias.</p> <p>2. Realizar un grupo focal con las OSC beneficiarias para identificar aciertos y limitaciones en los procesos e implementación del programa.</p>	Contratar evaluadores externos para ambos estudios.
Medición de resultados				
1	Mejorar la MIR	Que los	1. Validar	Que la Dirección

ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.

	en su lógica horizontal	indicadores puedan medir adecuadamente las metas, propósitos, componentes y actividades del programa. Se necesita desarrollar indicadores de tipo financiero, costo-efectividad y costo-eficiencia.	interna y externamente los indicadores de la MIR. 2. Generar indicadores a nivel de Meta y Propósito. 3. Invitar a un grupo de expertos para la validación de la MIR.	General de Política Social de la SEDIS revise y amplíe la MIR.
--	-------------------------	--	---	--